

ヨルダン国

ヨルダン国
ウェルネスクラスター形成・振興の
戦略策定にかかる情報収集・確認調査

ファイナル・レポート

2023年1月

独立行政法人
国際協力機構（JICA）

株式会社パデコ

中欧
JR
23-005

ヨルダン国

ヨルダン国
ウェルネスクラスタ-形成・振興の
戦略策定にかかる情報収集・確認調査

ファイナル・レポート

2023年1月

独立行政法人
国際協力機構（JICA）

株式会社パデコ

目 次

第1章	イントロダクション	1-1
1.1	本調査の背景	1-1
1.2	本調査の目的	1-1
1.2.1	業務の目的	1-1
1.2.2	対象地域	1-1
1.2.3	関係機関	1-2
1.3	調査の範囲	1-2
1.3.1	調査内容	1-2
1.3.2	業務の実施方針	1-3
1.3.3	本調査の範囲	1-4
1.3.4	業務の範囲	1-4
第2章	ヨルダン政府政策・戦略等の既存情報に係る収集・整理	2-1
2.1	政府・関連組織の体制、ステークホルダーマッピング	2-1
2.1.1	産業クラスターの定義と事例	2-1
2.1.2	政府・関連組織の体制	2-3
2.2	関連政策・戦略およびその推進体制	2-6
2.3	JICA および他ドナーによる既往関連案件	2-8
2.3.1	ドナー案件	2-8
2.3.2	今後の支援動向	2-9
第3章	ウェルネス製品・サービスに係る情報収集・分析	3-1
3.1	ウェルネスの定義、関連工業品・サービス分野	3-1
3.1.1	ウェルネスの定義	3-1
3.1.2	ウェルネス関連工業品	3-1
3.1.3	ウェルネス関連サービス	3-2
3.2	ヨルダンにおけるウェルネスクラスタに含むターゲット製品・サービスの選定	3-3
3.3	世界のウェルネス製品市場動向	3-4
3.4	想定される輸出ターゲット市場・顧客およびその優先順位（選定方針・結果）	3-9
3.5	ヨルダンのウェルネス製品業界に関する詳細分析（状況・課題）	3-13

3.5.1	基本情報	3-13
3.5.2	輸出状況	3-14
3.5.3	業界構造	3-15
3.5.4	コスト構造	3-18
3.6	世界のウェルネスツーリズムのトレンド	3-20
3.6.1	想定市場規模	3-20
3.6.2	旅行者動向	3-23
3.7	ヨルダンのウェルネスツーリズム業界に関する詳細分析.....	3-25
3.7.1	需要条件：ヨルダンのウェルネスツーリズムにおけるトレンド.....	3-26
3.7.2	要素条件：ヨルダンのウェルネスツーリズム関連企業.....	3-37
3.7.3	関連産業・支援産業：ヨルダンのウェルネスツーリズムにおける支 援	3-41
3.7.4	競争環境・企業戦略	3-42
3.7.5	ウェルネスツーリズムにおける4要素のまとめ.....	3-44
3.8	ウェルネスクラスタ支援による経済波及効果および開発効果.....	3-45
3.9	日本による過去の観光協力とウェルネスツーリズムの連携・相乗効果.....	3-47
第4章	マーケティング・ブランディング戦略案の策定に係る情報収集・分析	4-1
4.1	ブランドの基本概念とその必要性・意義	4-1
4.1.1	ブランドの概念	4-1
4.1.2	ブランディングの概念	4-1
4.1.3	ブランド構成要素	4-1
4.1.4	ブランディングによるメリット	4-2
4.2	世界における国産品・観光ブランディング成功事例および教訓（ブランド 構築のメカニズム、手法、具体的活動例）	4-4
4.2.1	死海を中心としたウェルネスツーリズム（イスラエル）	4-4
4.2.2	モロッコのアルガンオイル・ウェルネスツーリズム.....	4-7
4.2.3	ロクシタン社／ブルキナファソのシアバター.....	4-8
4.3	ヨルダン製死海美容・化粧品大手企業によるマーケティング・ブランディ ング手法と現在の状況	4-9
4.3.1	ブランド基本戦略	4-10
4.3.2	マーケティング戦略（4P/4C）	4-11
4.3.3	総括	4-15
4.4	イスラエル製死海美容・化粧品大手企業によるマーケティング・ブランデ ィング手法と現在の状況	4-16
4.4.1	ブランド基本戦略	4-17

4.4.2	マーケティング戦略（4P/4C）	4-18
4.5	ターゲット市場・顧客層におけるヨルダンウェルネス製品・ツーリズムブ ランド認識状況	4-22
4.5.1	調査の概要	4-22
4.5.2	スキンケア製品	4-26
4.5.3	ツーリズム	4-44
4.6	ブランディングの方向性	4-58
4.7	マーケティング個別戦略の方向性	4-63
第5章	品質管理計画案の検討に係る情報収集・分析	5-1
5.1	ターゲット製品の品質管理体制、認証制度・体制	5-1
5.2	ターゲットサービスの品質管理体制、認証制度・体制	5-7
5.2.1	公的機関によるターゲットサービスの品質管理体制に係る現状	5-7
5.2.2	関連企業によるターゲットサービスの品質管理に係る現状	5-8
5.2.3	ターゲットサービスの品質管理、認証・体制に係る支援ニーズ	5-10
5.3	ブランド認証制度・体制	5-12
5.3.1	ターゲット製品	5-12
5.3.2	ターゲットサービス	5-13
5.4	ウェルネス製品の美容・健康への有効性証明（科学的アプローチによる認 証制度、連携候補機関情報）	5-13
5.4.1	科学的アプローチによるブランド強化	5-13
5.4.2	連携候補機関情報	5-14
第6章	輸出促進に係る連携候補企業等の具体化	6-1
6.1	「ヨルダンウェルネス業界セミナー」および「ヨルダン死海コスメセミナ ー」報告	6-1
6.1.1	セミナーの構成	6-1
6.1.2	セミナーの準備内容	6-1
6.1.3	セミナーの結果	6-3
6.2	今後の企業連携に向けた提案	6-6
第7章	今後の当該分野における協力の方向性	7-1
7.1	ウェルネスクラスター形成で目指すものとその課題	7-1
7.1.1	ウェルネスクラスター形成で目指すもの	7-1
7.1.2	クラスター形成に係る4条件のあるべき姿と課題	7-2
7.1.3	製品・サービス固有のそれぞれの課題	7-3

7.2	今後の方向性	7-7
7.2.1	クラスタ形成に向けた方向性	7-7
7.2.2	関係機関の役割と機能	7-9
7.2.3	実施体制図	7-11
7.2.4	関係機関の要望	7-13
7.3	今後の対応策	7-14
7.3.1	対応策と専門家の役割	7-14
7.3.2	専門家派遣の全体像	7-18
7.3.3	専門家の業務内容	7-19

別添資料

別添1：他国のコスメクラスタ事例集

別添2：ヨルダン死海製品にかかるマーケット調査

別添3：イスラエル製品店舗販売の視察

別添4：8月30日開催セミナー資料

（「ヨルダン国ウェルネスクラスタ形成・振興の略策定にかかる情報収集・
確認調査」と日本化粧品市場（特にスキンケア製品）について）

別添5：10月20日開催セミナーランディングページ

別添6：10月20日開催セミナー資料（講演「ヨルダンてどんな国？」）

別添7：10月20日開催セミナーの振り返り、次のステップへの提案

別添8：現地調査（8～9月）訪問先リスト

別添9：現地調査（11～12月）訪問先リスト

図

図 1-1：調査フロー図	1-2
図 1-2：調査内容一覧	1-3
図 1-3：業務方針のイメージ図	1-3
図 1-4：本調査の範囲	1-4
図 1-5：業務内容の範囲	1-4
図 2-1：産業クラスターの定義	2-1
図 2-2：カリフォルニアワインクラスターのイメージ図	2-2
図 2-3：ウェルネスクラスタを形成するための政府・関連組織の体制	2-4
図 2-4：ステークホルダーマッピング	2-4
図 2-5：Economic Modernization Vision の優先経済分野の図	2-6
図 3-1：ウェルネスと製品・サービスの関係性	3-1
図 3-2：ウェルネスツーリズムにおける活動カテゴリー	3-3
図 3-3：ヨルダンウェルネスクラスタに含むターゲット製品・サービス	3-4
図 3-4：スキンケア市場の動向	3-4
図 3-5：主要地域別にみたスキンケア市場の動向	3-5
図 3-6：各国のカテゴリー別市場規模（2019）	3-5
図 3-7：各国の化粧品の輸出入シェア	3-6
図 3-8：美容・パーソナルケア商品の小売販売経路	3-8
図 3-9：ターゲット市場選定アプローチ	3-9
図 3-10：ロングリスト候補	3-9
図 3-11：東アジア市場の PEST 分析	3-10
図 3-12：東南アジア市場の PEST 分析	3-10
図 3-13：欧米・MENA 市場の PEST 分析（参考）	3-11
図 3-14：PEST 結果サマリ	3-11
図 3-15：重点 3 カ国の PEST サマリ	3-12
図 3-16：死海製品製造企業の全体像	3-13
図 3-17：ヨルダン死海製品のサプライチェーン	3-14
図 3-18：各地域への進出済み企業数（参考）	3-15
図 3-19：ファイブフォース分析のフレームワーク	3-15
図 3-20：コスト構造の比較（ヨルダン・日本）	3-18
図 3-21：日本の化粧品産業のサプライチェーン	3-19
図 3-22：世界のウェルネス市場全体の推移	3-20
図 3-23：世界のウェルネス市場における項目別市場規模	3-21
図 3-24：世界のウェルネスツーリズム市場における地域別成長予想（2017～2022 年）	3-21
図 3-25：ウェルネスツーリズムによる支出額が高い上位 20 カ国	3-22
図 3-26：国別ウェルネスツーリズム成長率	3-23
図 3-27：プライマリーおよびセカンダリーウェルネス目的による旅客数・消費額	3-24
図 3-28：プライマリーおよびセカンダリーウェルネストラベラーの特徴	3-25

図 3-29 : ヨルダンにおけるウェルネストラベラーの旅行動機および ウェルネス製品 (資産) ・ウェルネスツーリズムのリンケージ.....	3-28
図 3-30 : ヨルダンへの海外旅行者数の推移 (出発地域別、2019~2022 年)	3-30
図 3-31 : ヨルダンへの海外旅行者数ランキング 1~20 位 (2019~2022 年)	3-31
図 3-32 : ヨルダンへの海外旅行者数ランキング 21~40 位 (2019~2022 年)	3-32
図 3-33 : ターゲットグループ別の特徴	3-33
図 3-34 : 日本人海外旅行客数 (全体、旅行先別)	3-35
図 3-35 : MENA 市場における日本人海外旅行客数 (全体、旅行先別)	3-36
図 3-36 : 日本人誘客におけるヨルダンの競合国 (想定)	3-36
図 3-37 : ウェルネスツーリズムの提供バリューチェーン図 (ホテルリゾートの事例)	3-38
図 3-38 : ウェルネスツーリズムの提供バリューチェーン図 (RSCN ロッジの事例)	3-39
図 3-39 : 関連企業の各拠点の数	3-39
図 3-40 : 関連企業の従業員数、事業規模等	3-40
図 3-41 : 関連企業のウェルネスアクティビティの特徴.....	3-41
図 4-1 : 電通のハニカムモデル	4-1
図 4-2 : 事例調査分析において軸となる要素	4-2
図 4-3 : 国産品・観光ブランディングにかかる事例の選定.....	4-4
図 4-4 : T 社のマーケティング・ブランディング事例	4-9
図 4-5 : 自社の競合優位性についての回答 (キーワード抜き出し)	4-11
図 4-6 : オンライン調査の調査対象者	4-22
図 4-7 : オンライン調査のサンプル属性データ (婚姻状況、世帯収入、職業)	4-24
図 4-8 : 自然派スキンケア製品の使用・購入経験あり、かつ海外に行ったことがある割合	4-26
図 4-9 : 肌質と美容習慣 (日本)	4-27
図 4-10 : ブランド回答のワードクラウド (日本)	4-27
図 4-11 : 死海スキンケアブランドの認知度 (日本)	4-29
図 4-12 : 死海スキンケアブランドの認知経路 (日本)	4-29
図 4-13 : 死海スキンケア製品の使用カテゴリー (日本)	4-31
図 4-14 : 肌質と美容習慣 (中国)	4-32
図 4-15 : ブランド回答のワードクラウド (中国)	4-33
図 4-16 : 死海スキンケアブランドの認知度 (中国)	4-34
図 4-17 : 死海スキンケアブランドの認知経路 (中国)	4-35
図 4-18 : イスラエルブランドのイメージ (中国)	4-35
図 4-19 : ヨルダンブランドのイメージ (中国)	4-36
図 4-20 : 死海スキンケア製品の使用カテゴリー (中国)	4-36
図 4-21 : 肌質と美容習慣 (インドネシア)	4-37
図 4-22 : ブランド回答のワードクラウド (インドネシア)	4-38
図 4-23 : 死海スキンケアブランドの認知度 (インドネシア)	4-40
図 4-24 : 死海スキンケアブランドの認知経路 (インドネシア)	4-40
図 4-25 : ヨルダン・イスラエルブランドのイメージ (インドネシア)	4-41

図 4-26 : 死海スキンケア製品の使用カテゴリー (インドネシア)	4-42
図 4-27 : ヨルダンに対するイメージ (日本人)	4-45
図 4-28 : ヨルダンに対するイメージ (中国)	4-45
図 4-29 : ヨルダンに対するイメージ (インドネシア)	4-46
図 4-30 : ウェルネス関連キーワードでヨルダンを想起する割合	4-48
図 4-31 : 行って良かった国、次に行ってみたい国 (日本)	4-49
図 4-32 : 行って良かった国、次に行ってみたい国 (中国)	4-49
図 4-33 : 行って良かった国、次に行ってみたい国 (インドネシア)	4-50
図 4-34 : 滞在期間	4-50
図 4-35 : 旅行形態	4-51
図 4-36 : 旅行先での消費項目、金額の割合 (日本)	4-53
図 4-37 : 旅行先での消費項目、金額の割合 (中国)	4-53
図 4-38 : 旅行先での消費項目、金額の割合 (インドネシア)	4-54
図 4-39 : ウェルネスに関連する活動の頻度 (日本)	4-55
図 4-40 : ウェルネスに関連する活動の頻度 (中国)	4-55
図 4-41 : ウェルネスに関連する活動の頻度 (インドネシア)	4-56
図 4-42 : 旅行計画時に使う情報収集チャネルの割合 (%、複数回答)	4-57
図 4-43 : ブランディング活動のプロセス全体像	4-58
図 4-44 : スキンケアブランドのポジショニング	4-61
図 4-45 : マーケティング施策方向性の検討 (日本市場の仮説)	4-63
図 4-46 : 市場参入・流通チャネルのパターン	4-64
図 5-1 : ホテル (スパ) へのウェルネスサービスの品質管理に関するヒアリング	5-9
図 5-2 : ターゲットサービス (スパ施術者) の品質管理に係る現状・課題	5-10
図 6-1 : セミナー開催概要	6-1
図 6-2 : セミナーアンケート結果 (1)	6-3
図 6-3 : セミナーアンケート結果 (2)	6-4
図 6-4 : セミナーアンケート結果 (3)	6-5
図 6-5 : セミナーアンケート結果 (4)	6-5
図 7-1 : ウェルネスクラスタ形成で目指すイメージ図	7-2
図 7-2 : ウェルネスクラスタ形成の遷移図	7-7
図 7-3 : 支援のステップ図	7-8
図 7-4 : 支援の活動概要	7-9
図 7-5 : 関係機関の関係性イメージ図	7-10
図 7-6 : 実施体制図案	7-12
図 7-7 : ウェルネス製品のクラスタ形成に係る課題と対応策	7-15
図 7-8 : ウェルネスサービスのクラスタ形成に係る課題と対応策	7-15
図 7-9 : 製品輸出に係る課題と対応策	7-16
図 7-10 : 国内消費に係る課題と対応策	7-17
図 7-11 : インバウンドサービスに係る課題と対応策	7-18
図 7-12 : 専門家業務の全体像イメージ	7-18

表

表 1-1：本調査において想定する関係機関リスト	1-2
表 2-1：クラスターが生み出す競争優位	2-3
表 2-2：ウェルネスクラスター形成に関連する関係機関の役割.....	2-5
表 2-3：ウェルネス製品に関する資料一覧	2-7
表 2-4：ウェルネスサービスに関する資料一覧	2-7
表 2-5：ドナー案件表	2-8
表 3-1：調査対象となるウェルネス関連工業品	3-2
表 3-2：調査対象となるウェルネスサービス	3-3
表 3-3：（参考）Al Numeira 社概要	3-16
表 3-4：ウェルネスツーリズムを目的とした観光の占める割合の推定.....	3-27
表 3-5：ウェルネスサービスのタッチポイント別の旅客プロフィール.....	3-29
表 3-6：ウェルネスツーリズムにおける関連産業	3-42
表 3-7：輸出戦略上の重要性が高い品目、およびメジャープレーヤー.....	3-46
表 3-8：JICA による観光開発案件.....	3-47
表 4-1：ブランド基本戦略・マーケティング戦略	4-10
表 4-2：ハンドクリームの価格（1 米ドル=144.37 円（2022 年 10 月時点））	4-13
表 4-3：課題と対応	4-15
表 4-4：オンライン調査の設問例	4-23
表 4-5：各サンプル数、およびターゲット条件に合致する数.....	4-25
表 4-6：普段使っているブランドの使用理由上位（日本）	4-28
表 4-7：SABON のブランドイメージ（日本）	4-30
表 4-8：普段使っているブランドの使用理由上位（中国）	4-33
表 4-9：普段使っているブランドの使用理由上位（インドネシア）	4-39
表 4-10：消費者調査によって得られた示唆	4-43
表 4-11：ウェルネス関連キーワードから想起する国（%、複数回答）	4-48
表 4-12：旅行先で行った、行ってみたいアクティビティ.....	4-52
表 4-13：短期：キャンペーンセントリック型 5 つの手法タイプ.....	4-65
表 4-14：中長期：オールウェイズオン型 9 つの手法タイプ.....	4-65
表 5-1：化粧品に関する基準一覧（参考）	5-2
表 5-2：ターゲットサービスの品質管理等に係る支援ニーズ.....	5-11
表 5-3：連携候補先ロングリスト	5-14
表 7-1：クラスター形成に向けた現状とあるべき姿（製品）	7-2
表 7-2：クラスター形成に向けた現状とあるべき姿（サービス）	7-3
表 7-3：クラスター形成に期待される関係機関の機能	7-11
表 7-4：クラスター形成に向けた関係者の要望・意向と考察.....	7-13

Box

Box 1：日本人海外旅行者の動向分析	3-35
Box 2：＜事例紹介＞：国際美容見本市 Cosmoprof におけるイスラエル製品のブランディングと共同パビリオン	4-21
Box 3：産学官による日本「化粧品産業ビジョン」の策定	4-59
Box 4：Jordan Package Center (JoPack)	5-4
Box 5：原材料の輸入手続き円滑化のニーズ	5-7
Box 6：＜事例紹介＞：死海エリアの某スパ施設におけるヨルダン人スパ施術者育成	5-11
Box 7：フィリピンにおけるスパ施設およびスパ施術者の認証制度	5-13

略 語

略語	正式名称
ACI	Amman Chamber of Industry
AmCham	American Chamber of Commerce
B2B	Business to Business
B2B2C	Business to Business to Customer
B2C	Business to Customer
CBI	Centre for the Promotion of Imports from developing countries
CRM	Customer Relationship Management
DSPMA	Dead Sea Products Manufacturers' Association
D2C	Direct to Customer
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
GMP	Good Manufacturing Practice
GWI	Global Wellness Institute
ISO	International Organization for Standardization
JCI	Jordan Chamber of Industry
JE	Jordan Exports
JEDCO	Jordan Enterprise Development Corporation
JFDA	Jordan Food and Drug Administration
JFDZG	Jordan Free and Development Zones Group
JHA	Jordan Hotels Association
JICA	Japan International Cooperation Agency
JNTO	Japan National Tourism Organization
JoPack	Jordan Package Center
JSMO	Jordan Standards and Metrology Organization
JSTA	Jordan Society of Tourism & Travel Agents
JTB	Jordan Tourism Board
MENA	Middle East and North Africa

MoH	Ministry of Health
MoITS	Ministry of Industry, Trade and Supply
MoTA	Ministry of Tourism and Antiquities
NCC	Natural Cosmetics Consortium
NFT	Non-Fungible Token
ODA	Official Development Assistance
OECD	The Organisation for Economic Co-operation and Development
OEM	Original Equipment Manufacturer
R&D	Research and Development
RSCN	Royal Society for the Conservation of Nature
SDC	Swiss Agency for Development and Cooperation
UNIDO	United Nations Industrial Development Organization
USAID	United States Agency for International Development

第1章 イン트로ダクション

1.1 本調査の背景

ヨルダンの国内経済は長らく低迷しており、2021年第3四半期の失業率は23.2%と高い水準にあり、モノ・サービスの総輸出量も2020年にはGDPの約24%と低水準にとどまっている。また、ヨルダン政府は「政府経済優先プログラム2021-2023」において、国産品の輸出と観光支援により経済低迷からの脱却を目指す方針を示しており、成長が期待できる国内産業の競争力強化は喫緊の課題となっている。

このような状況下で実施した「ヨルダン国貿易振興・投資促進にかかる情報収集・確認調査」では、成長が見込まれる産業として、製造業では食品加工、美容・化粧品、医薬品・医療品の3分野、サービス業では医療・健康観光、ICT分野の2分野が挙げられた。

今回の調査では、ウェルネス製品・サービスとして、美容・化粧品とウェルネスツーリズムを潜在的な産業として選定する。死海の美容・化粧品などのウェルネス関連商品・サービスとウェルネスツーリズムを組み合わせた「ウェルネスクラスタ」を戦略的にマーケティング、ブランディングすることにより、ヨルダン製品の輸出拡大、ウェルネスツーリズムの目的地としての認知度向上、観光客数の増加が期待される。また、観光客数、滞在期間、消費金額の増加により、国内の地域経済の活性化にもつながる。

しかし、ヨルダンのウェルネス製品の輸出拡大における主な課題として、ターゲット候補市場における各種情報の不足、ブランディングやマーケティングの能力不足、ターゲット候補市場における輸入代理店・販売店などのパートナー探しのハードルなどが挙げられる。また、世界市場におけるヨルダン製品の認知度が低く、業界全体のブランディング（品質・信頼性の保証を含む）ができていないことも重要な課題である。

このような背景から、産業貿易省（MoITS）は、死海の美容・化粧品やウェルネスツーリズムといった潜在的な分野の振興と貿易促進を図り、ヨルダンの貿易競争力強化と雇用創出に資する専門家の派遣による技術協力を実施することを要請した。

1.2 本調査の目的

1.2.1 業務の目的

本調査は、死海美容・化粧品およびウェルネスツーリズムを中心としたウェルネスクラスタの形成・振興に向けて、必要な追加情報の収集・分析および関係者との協議を実施し、ウェルネスクラスタ形成・振興の方針検討とマーケティング・ブランディング戦略案の策定、ならびに今後の協力の方向性の提案を行うものである。

1.2.2 対象地域

ヨルダン・ハシェミット王国（Hashemite Kingdom of Jordan）
※主に首都アンマンおよび死海周辺地域を想定しているが、必要に応じその他地域についても調査対象とする。

1.2.3 関係機関

想定する関係機関を以下の通り示す。

表 1-1：本調査において想定する関係機関リスト

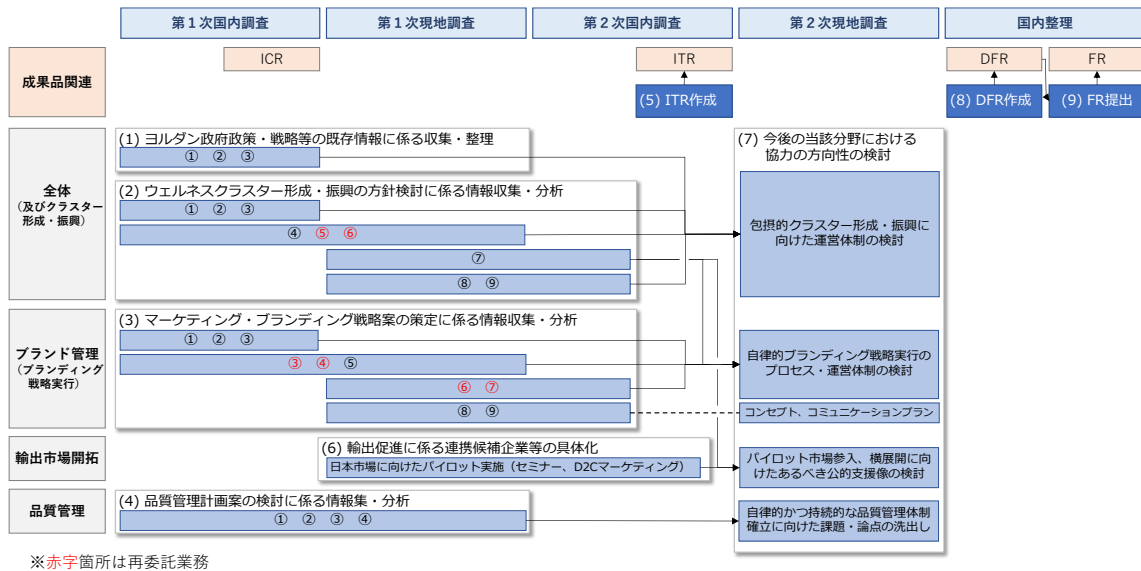
(1) ヨルダン政府・関係機関：	(2) 民間企業・関係団体：
MoITS産業開発局 (Department of Industrial Development) アンマン産業会議所 (Amman Chamber of Industry / ACI) ヨルダン産業会議所 (Jordan Chamber of Industry / JCI) ヨルダン標準計量機構 (Jordan Standards and Metrology Organization / JSMO) ヨルダン食品医薬品局 (Jordanian Food and Drug Administration / JFDA) 観光遺跡省 (Ministry of Tourism and Antique / MoTA) ヨルダン観光局 (Jordan Tourism Board / JTB)	死海製品製造者組合 (Dead Sea Products Manufacturers Association / DSPMA) ナチュラルボディーコンソーシアム 輸入代理/販売店候補企業 JETRO
	(3) 他ドナー：
	GIZ USAID 世界銀行 (World Bank)
	(4) その他関連組織・団体：
	ヨルダン企業開発公社 (Jordan Enterprise Development Cooperation / JEDCO) ヨルダン輸出機構 (Jordan Exports / JE) ヨルダン自由開発特区グループ (Jordan Free and Development Zone Group / JFDZG)

出典：調査団

1.3 調査の範囲

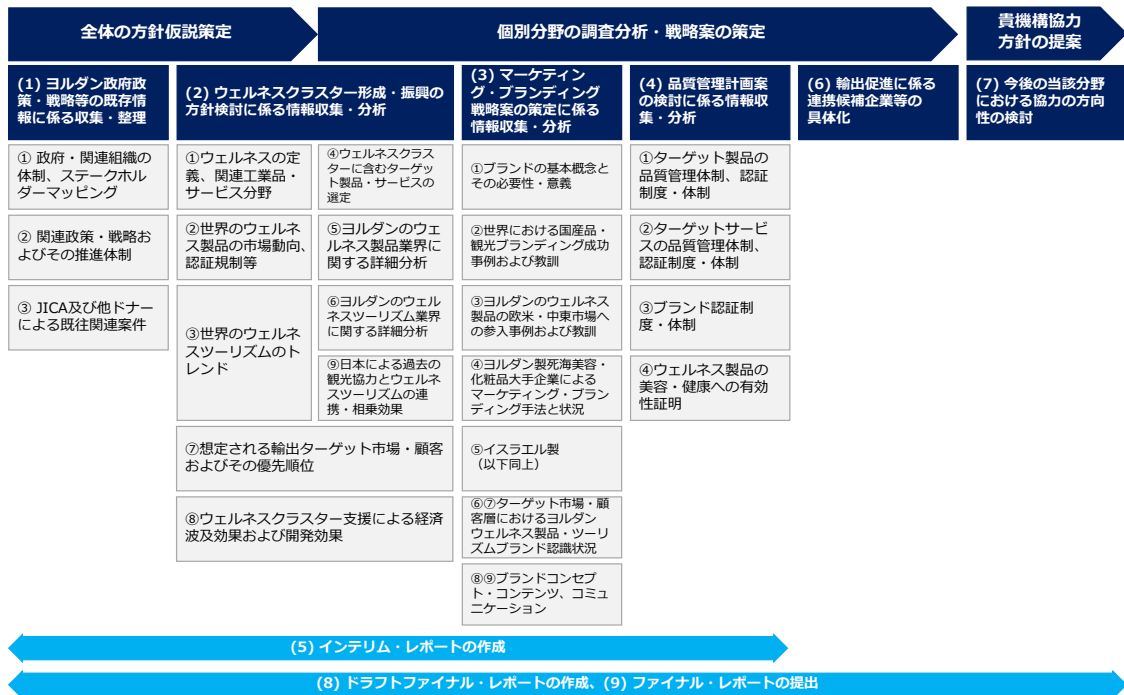
1.3.1 調査内容

以下に本調査内容の一覧およびフローチャートを示す。



出典：調査団

図 1-1：調査フロー図

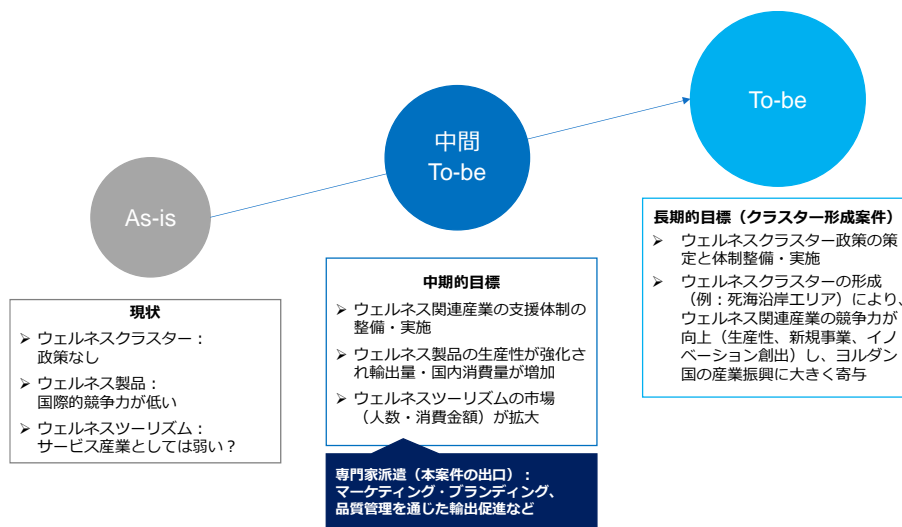


出典：調査団

図 1-2：調査内容一覧

1.3.2 業務の実施方針

本調査の実施方針について、以下の図で示す。現時点ではウェルネスクラスタはヨルダンに存在しているといえず、長期的にクラスタの形成を図るために本調査では下図の中間 to-be に示す通り、クラスタ形成を目指した次期案件である専門家派遣の業務内容などの体制強化について提案することを出口とする。



出典：調査団

図 1-3：業務方針のイメージ図

1.3.3 本調査の範囲

本調査の範囲を以下の図に示す。ウェルネスクラスタ形成の要素となるウェルネス製品とウェルネスツーリズムについて課題と出口戦略の仮説を設定しながら、現地調査で検討事項を洗い出す。これらの情報を元にウェルネスクラスタの形成を検討するためにステークホルダーと対話しながら、次期案件の支援内容を提案する。

論点	課題と出口戦略の仮説	本調査での検討事項
① ウェルネス製品*の輸出・消費拡大	<ul style="list-style-type: none"> ● ブランディング・マーケティングに関するケイパビリティの不足（企業・支援機関）、品質のばらつき、等によりグローバル市場における認知・信頼が不足 ⇒①輸出拡大に向けた業界全体のブランディング・マーケティング戦略およびケイパビリティの強化、品質管理 ⇒②ツーリズムとの連携による国内インバウンド消費の強化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 業界全体のブランディング・マーケティング戦略の策定とそれに資する情報収集 ● 課題・支援ニーズの深掘り ● 製品・ツーリズム (Service) の連携の検討 ● 業界支援のスキーム、専門家派遣の受け入れ機関や連携先の検討
② ウェルネスツーリズム拡大	<ul style="list-style-type: none"> ● ウェルネスツーリズムに向けた大枠の戦略は策定済み ● 施策の具体化に向けたデータが不足 ⇒製品・サービスのパッケージ商品開発や有望なアクティビティ、有効な発信方法などの特定？（JTBへの情報提供・提言） 	<ul style="list-style-type: none"> ● ヨルダンのウェルネスツーリズムに関連しうるステークホルダー、消費者の現状把握等の情報収集とそれを通じた、ウェルネスツーリズム戦略・施策の具体化
③ ウェルネス「クラスタ」検討	<ul style="list-style-type: none"> ● 概念、ステークホルダーともに不明瞭 ● ウェルネスクラスタの概念・定義に関し、ステークホルダーへの説明が必要（なぜクラスタ？） ⇒有機的包摂の仕組みに基づいたコンソーシアムの形成 	<ul style="list-style-type: none"> ● コンソーシアム形成に意欲的なステークホルダーの特定と対話
今回の調査のスコープ	<ul style="list-style-type: none"> ● 現状と課題、支援ニーズの調査。製品については業界全体のブランディング・マーケティング戦略をパイロット的に実施。クラスタ検討に関しては、次期活動のステークホルダー候補の特定まで実施。 ● ITRまで～専門家派遣の骨子への示唆提供。 ● ITR以降～専門家の具体的活動への示唆とする？ 	
専門家派遣のスコープ（想定）	<ul style="list-style-type: none"> ● マーケティング活動やブランド管理支援の専門家等、現地支援機関のキャパビルにおける進行役を想定 ※日本以外の個別市場における戦略は日本人専門家のみでは力不足と考えるため、別途連携先（現地事情・言語に精通した現地法人もしくは現地法人を持つグローバルファーム等）が必要と想定 ※クラスタ開発の要素開発、医学的エビデンスの研究・活用促進の仕組みづくりなど長期的な取組は別途検討か？ 	

出典：調査団

図 1-4：本調査の範囲

1.3.4 業務の範囲

本調査の業務内容の範囲を下図の通り示す。ウェルネス製品とウェルネスサービスで分け、さらにそれらを輸出と国内・インバウンドで分けた。本調査のメインは、製品の輸出とサービスのインバウンドで、インバウンドを呼び込むために製品の国内消費促進も目指す。ウェルネスツーリズムにおいては、メディカルツーリズムを対象外とする。

		ウェルネス関連産業	
		ウェルネス製品群	ウェルネスサービス群
輸出	<ul style="list-style-type: none"> ○ 下記製品の国外輸出強化 ● パーソナルケア、美容製品（スキンケア、バス用品等） ● その他（提案あれば） 	<ul style="list-style-type: none"> × 下記サービスの国外輸出→対象外 	
国内・インバウンド	<ul style="list-style-type: none"> ○ 上記製品の国内需要拡大 ● ヨルダン国内ウェルネスサービスとの連携、ホテル等法人向け販売の強化、バリューチェーン統合強化等 ● サービスと製品の統合パッケージ化？ ● 食品（オリーブオイル、ナツメヤシ等） 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 【ウェルネスツーリズム】 ● ホテルその他施設でのスパ、エステ ● ヨガ、フィットネス等の活動 ● ウェルネス関連トリートメント（非医療行為） × メディカルツーリズムの医療行為→連携は模索するものの直接的には対象外 	

凡例：○…メインで検討、△…副次的に検討（サービスに関しては、Jordan Tourism Board/USAIDと協議の上、重複を避け検討）、×…検討対象外

出典：調査団

図 1-5：業務内容の範囲

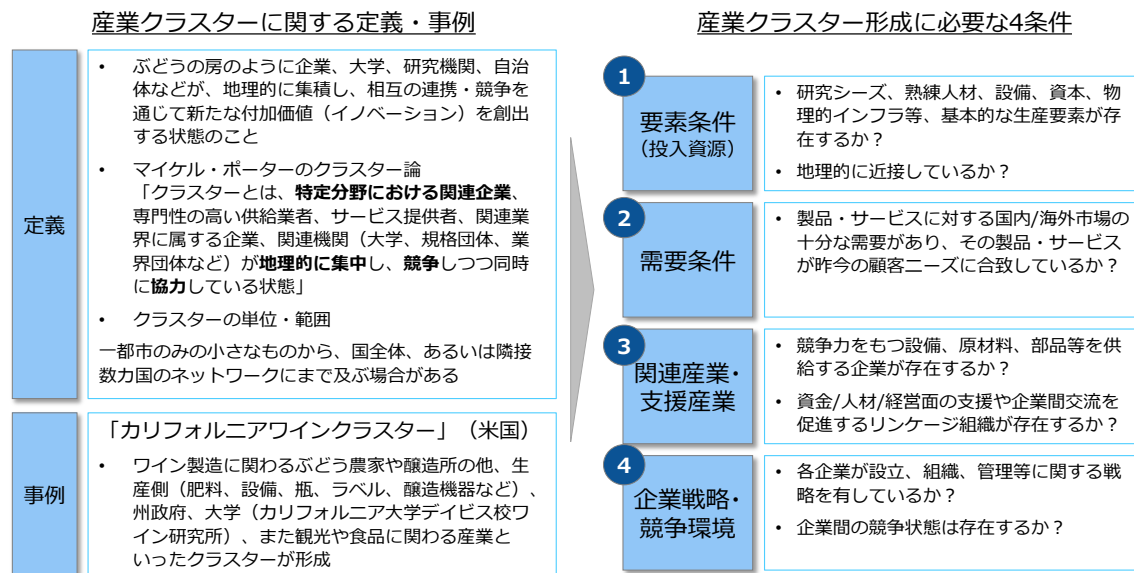
第2章 ヨルダン政府政策・戦略等の既存情報に係る収集・整理

2.1 政府・関連組織の体制、ステークホルダーマッピング

2.1.1 産業クラスターの定義と事例

(1) クラスタの定義

ウェルネスクラスタの事前情報として産業クラスターの定義や事例について触れる。マイケルE. ポーターによると一般的に産業クラスターは、ある特定の分野にて、企業と関連機関の地理的な近接性、共通性、補完性によって結ばれている状態であり、その形成には、①要素条件、②需要条件、③関連産業・支援産業、④企業戦略・競争環境の4つの条件を充足する必要がある。下図の通り産業クラスターの定義や4条件を示す。

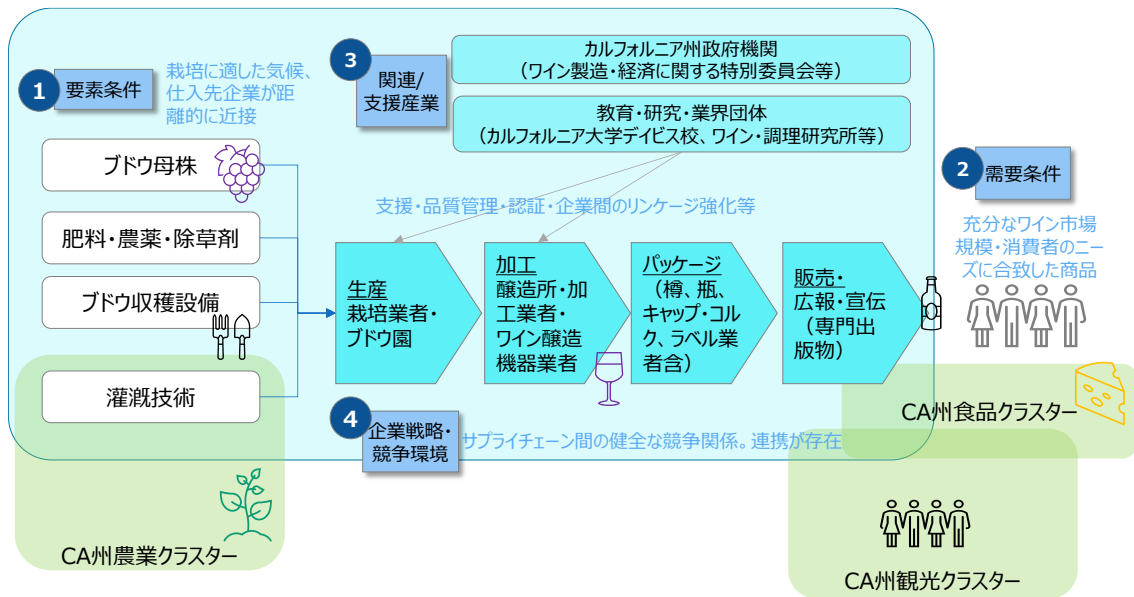


出典：マイケルE. ポーター「競争戦略論II」等を元に調査団で作成

図 2-1：産業クラスターの定義

(2) クラスタの事例

以下に事例としてカリフォルニアワインクラスターのイメージ図を示す。



出典：マイケル E. ポーター「競争戦略論 II」等を元に調査団で作成

図 2-2：カリフォルニアワインクラスタのイメージ図

カリフォルニア州のワインクラスタは、クラスタ成立の 4 要素が存在するだけでなく、農業や食品、観光等の他産業クラスタとも連携しており、産業間のスピルオーバーによる、クラスタ発の新規事業も盛んであり、産業クラスタの最も高度な発展事例の 1 つとなる。今回のヨルダンのウェルネスクラスタ形成検討ではここまでは想定しないものの、「最終理想形 (To-Be)」として参考情報として示す。

(3) 何故クラスタか？ クラスタが生み出す競争優位

クラスタによって、関連する企業、供給業者、自治体、その他の主な機関の間で、建設的かつ効率的な対話を行う場が生まれる。クラスタの条件を改善するための公共・民間投資は、多くの企業に以下のようなメリットをもたらす。①クラスタを構成する企業や産業の「生産性を向上」させ、②その企業や「イノベーション」を進める能力を強化し、それによって生産性の成長を支える、③イノベーションを支え、クラスタを拡大するような「新規事業の形成」を刺激する。上記 3 点についての詳細なメカニズムを下表に示す。

表 2-1：クラスタが生み出す競争優位

クラスタが生み出す競争優位		メカニズム
①生産性	クラスタを構成する企業や産業の「生産性を向上」させる	その立地に特有の公共財や、物理的な近接性や直接的な付き合い、密接かつ継続的な関係、そしてインサイターとしての情報アクセス
②イノベーション	企業や「イノベーション」を進める能力を強化し、それによって生産性の成長を支える	近接性により、顧客のニーズやトレンドをすばやく効果的に引き出せる・情報流通、取引費用の減少、地元の各種機関がクラスタの専門的なニーズに迅速に対応できるようになる等
③新規事業	イノベーションを支え、クラスタを拡大するような「新規事業の形成」を刺激する	クラスタが立地する場所では必要な資産、スキル、投入資源、市場機会についての情報、人材などが容易に調達できる場合が多く、それを組み合わせる新たな企業を起こすのも他の場所より簡単である。新規事業の形成によって、クラスタは時間の経過とともに深みと広がりが増していき、クラスタによる優位はいつそう大きくなる。

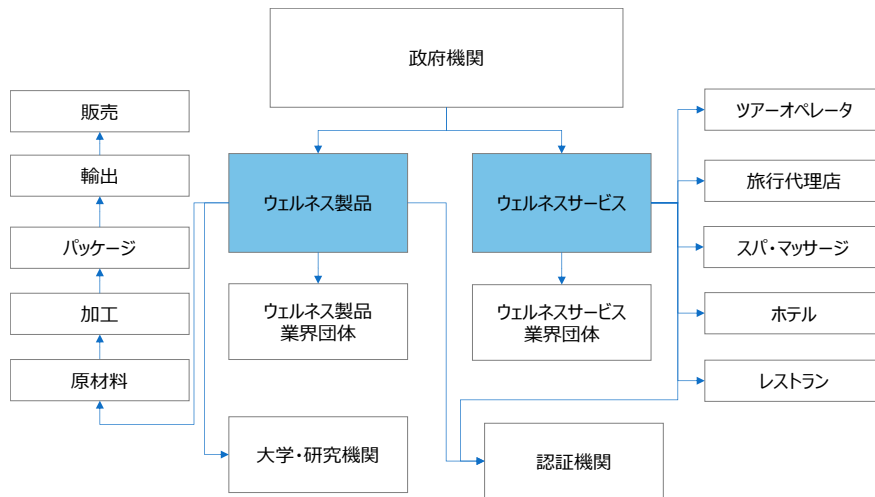
出典：マイケル E. ポーター「競争戦略論 II」等を元に調査団で作成

クラスタが生み出す競争優位の定義を本調査と最終目標とするウェルネスクラスタ形成に当てはめると以下のような競争優位が考えられる。ウェルネス製品の死海製品を例にすると業界の統一ブランドができることを前提とする。クラスタ形成の動きが始まると関連する企業間で建設的で効率的な対話が始まり、統一ブランドの構想が生まれるとそこに「集中戦略」と称し、クラスタ全体のブランド力を高める努力や商品を改善するために資金や人材が投入されることにより生産性に向上が見込まれる（①生産性の向上）。次に統一ブランドをアピールするために科学的根拠の究明などで大学や研究機関と企業が連携によるシナジー効果で別の商品開発がされる。統一ブランドの輸出振興に向けた業界全体の適切な品質管理・認証が確立されるとともに、統一ブランド輸出の成功事例を元に追従する形で各企業が元々保有していた個社ブランドのブランド強化にもつながる（②イノベーション）。更に時間の経過とともにクラスタが国内外で認められ始めると公的機関の支援による死海製品と美容器具の組み合わせによる新たなサービス、死海製品とスパサービスを組み合わせた事業、死海製品の国際規格へ適応に向けた認証機関の設立などクラスタの枠を出た新規事業の可能性も期待できる（③新規事業）。

2.1.2 政府・関連組織の体制

(1) ウェルネスクラスタの体制

マイケル E. ポーターによると、クラスタは最終製品やサービスを生み出す企業、専門的なサービスを提供するサプライヤー、関連産業に属する企業や、業界団体から構成される。また、専門的な訓練・教育・情報・研究・技術支援を提供する政府機関やその他大学を含む研究機関、規格制定団体が含まれることも多い。制度作りやインセンティブを設定する政府機関も大きな役割を担う。以下に、ヨルダンにおいてウェルネスクラスタを形成するための政府・関連組織の体制について示す。図の上段にある政府機関を中心に左側に製品、右側にサービスを配置した。製品については原材料から加工、パッケージといったサプライチェーンのプレイヤーが存在し、サービスはインバウンド関連のホテル・スパ、レストランなど多岐産業に渡る可能性がある。ウェルネスクラスタを形成する上で、製品・サービスに共通して、業界団体や認証機関、大学・研究機関との連携も含まれる。



出典：調査団

図 2-3：ウェルネスクラスタ形成のための政府・関連組織の体制

(2) ステークホルダーマッピング

第二次現地調査（2022年11月）を踏まえ、ステークホルダーとの打合せを通じてそれぞれの役割を更新した内容を以下に示す。

Wellness Cluster Strategy: MoITS (JCI/ACI)			
	① Marketing / Branding Management	② Export / Inbound Promotion	③ Quality Management
Wellness Products	<ul style="list-style-type: none"> ● Jordan Exports (JE) ● Dead Sea Products Manufacturers' Association (DSPMA) ● The Natural Body Consortium 	<ul style="list-style-type: none"> ● Amman Chamber of Industry (ACI) ● Jordan Chamber of Industry (JCI) ● Jordan Exports (JE) ● Jordan Enterprise Development Corporation (JEDCO) ● Dead Sea Products Manufacturers' Association (DSPMA) ● The Natural Body Consortium 	<ul style="list-style-type: none"> ● Jordan Standards and Metrology Organization (JSMO) ● Jordan Food and Drug Administration (JFDA) ● Jordan Enterprise Development Corporation (JEDCO)
Wellness Service	<ul style="list-style-type: none"> ● Jordan Tourism Board (JTB) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Jordan Exports (JE) ● Jordan Tourism Board (JTB) ● Jordan Enterprise Development Corporation (JEDCO) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Jordan Hotels Association ● Jordan Restaurant Association ● Jordan Society for Travel Agent ● Jordan Tour Guide Association ● Jordan Standards and Metrology Organization (JSMO)

出典：調査団

図 2-4：ステークホルダーマッピング

ウェルネスクラスタ形成に関連する各機関の元々の役割を以下の通り示す。なおACI/JCIからは積極的なクラスタ関与の意向を受けて今後のクラスタ形成の実施機関として役割を担うことで合意した。ウェルネスクラスタ形成に向けた関係機関の役割は7章にて別途説明する。

表 2-2 : ウェルネスクラスタ形成に関連する関係機関の役割

製品/ サービス	機関名	役割
製品	MoITS	<ul style="list-style-type: none"> 民間部門との連携により、競争力のある多様な国民経済の構築・強化に貢献することを目的とする政府機関
製品	JCI	<ul style="list-style-type: none"> ヨルダンの産業部門の競争力を高めること目的として非営利団体 アンマン、ザルカ、イルビドに支部がある 10の専門部門の中に化学・化粧品部門がある
製品	ACI	<ul style="list-style-type: none"> アンマンの産業界を代表する非営利団体として設立。 化粧品や死海ミネラルを含むすべてのビジネスがACIに登録されている。
製品	JEDCO	<ul style="list-style-type: none"> ヨルダンの起業家、新興企業、中小企業のプロジェクトを支援する包括的なサービスを提供する組織
製品	JE	<ul style="list-style-type: none"> 国の輸出活動を調整するために設立された官民合同の輸出機関
製品/ サービス	JMSO	<ul style="list-style-type: none"> 市場で提供される製品が、国民の健康、安全、権利を守るための技術的な規則や義務的な要件に適合していることを保証する組織
製品	JFDA	<ul style="list-style-type: none"> 独立した公的セクターの規制機関であり、主な目的は、1) 食品の安全性、健全性、適切な表示、2) 医薬品の安全性と効能、3) 施行された薬事法に明示されたすべての製品の安全性を確保することである。
サービス	MoTA	<ul style="list-style-type: none"> 観光を完全なセクターとして発展させ、国民経済を向上させる全体的なビジョンの中で文化遺産の役割を強化し、民間セクターと協力してヨルダンの持続可能な観光生活を開発・指導することを目的とする政府機関
サービス	JTB	<ul style="list-style-type: none"> 半官半民でマーケティング戦略を活用し、ヨルダンの観光商品が国際市場で選ばれる目的地として選ばれることを促進する組織
サービス	JHA	<ul style="list-style-type: none"> ヨルダン政府と協力し、ホスピタリティ産業の統一的な声と、ホテル産業が発展するためのポジティブな経営環境を確保するための非営利団体
サービス	JSTA	<ul style="list-style-type: none"> ヨルダンの全旅行代理店の代表として設立 観光法で義務付けられているため、ヨルダンの旅行代理店を代表する唯一の法的機関

出典：調査団

2.2 関連政策・戦略およびその推進体制

ウェルネスクラスタ形成にかかる政府主導の関連政策・戦略およびその推進体制に係る資料については、現地で購入した「Economic Modernization Vision」の中に優先経済分野の高付加価値産業として化学製品¹（Chemical Products）、国内誘致としてウェルネスツーリズムがそれぞれ挙げられている。



出典：Economic Modernization Vision

図 2-5：Economic Modernization Vision の優先経済分野の図

製品に関連した政府主導の具体的な関連政策や戦略は見られなかったが、民間セクターを支援する JEDCO や JCI では製品全般の国際標準に向けた認証強化や死海製品に関する戦略やビジョンなど確認できた。以下の通りウェルネス製品に関連した入手した資料の一覧を示す。

¹ 死海製品を含んだコスメ・スキンケア製品は、JCI の中では Chemical Industry 部門に分類されている。
<https://jci.org.jo/Chamber/Sector/80067/Chemical-and-Cosmetic-Industries-Sector>

表 2-3 : ウェルネス製品に関する資料一覧

機関名	資料名	概要
JCI	Chemical and Cosmetic Industries Sector (アラビア語)	2019年時点の国内の死海製品に関する 分析レポート
JCI	Dead Sea cosmetics products in Jordan	死海製品の輸出促進に向けたパンフレ ット
JEDCO	Strategic Plan 2022-2025	国際標準に向けた製品の認証強化によ る企業支援

出典：調査団

一方、サービスに関しては、USAID が JTB をカウンターパートにヨルダンの観光産業全
 般の底上げを目指す戦略策定を実施していることが確認できた。Building Economic
 Sustainability through Tourism Project (BEST) というプロジェクトでは観光産業での雇用創
 出や、観光産業への民間投資の強化による観光産業を通じた経済持続性の構築の戦略を掲
 げている。同じく USAID の支援による Wellness tourism strategy ではウェルネスツーリズム
 に特化した戦略策定をしている。製品とサービスで構成されるウェルネスクラスタ形成
 ではサービスである観光分野の方が推進体制では一歩リードしているといえる。

以下の通り、ウェルネスサービスに関連した入手した資料の一覧を示す。

表 2-4 : ウェルネスサービスに関する資料一覧

機関名	資料名	概要
USAID (JTB)	Building Economic Sustainability through Tourism Project (BEST), 2015-2020	観光産業を通じた経済持続性の構築 の戦略
USAID (JTB)	Building Economic Sustainability through Tourism Project (BEST), Project Extension 2020-2021	観光産業を通じた経済持続性の構築 の戦略（延長版）
USAID (JTB)	Wellness Is in Our Nature: An Assessment of Jordan's Wellness Tourism Potential, 2019	ウェルネスツーリズムの可能性を検 討したペーパー
USAID (JTB)	Wellness tourism strategy, 2020-2023	ウェルネスツーリズムの戦略ペーパ ー

出典：調査団

2.3 JICA および他ドナーによる既往関連案件

2.3.1 ドナー案件

他ドナーのウェルネスクラスタ形成に関連する案件を以下に示す。尚、JICA 案件に関しては 3.9 で述べる。

表 2-5：ドナー案件表

#	分類	ドナー	案件・レポート	内容	備考
1	サービス	USAID	An Assessment of Jordan's Wellness Tourism Potential	ウェルネスツーリズムの可能性の調査	2019
2	サービス	USAID	Wellness Tourism Strategy	ウェルネスツーリズムの戦略ペーパー	2020
3	サービス	USAID	Building Economic Sustainability Through Tourism	歴史的建造物を再生し、訪問者の体験を向上させる新たな観光スポットを創造	2013-2015
4	製品	GIZ	Trade for Employment	輸出促進に向け業界団体や個人の能力強化支援	2017-2024 に延長
5	製品	GIZ	Value Chain Analysis of the Chemicals Industry in Jordan	死海製品のバリューチェーン分析	2019
6	製品	GIZ	Jordanian Chemical Products - Dead Sea Products Export Guide to China	死海製品を中国に輸出促進への調査レポート	2019
7	製品	CBI	Netherlands-Jordan Business Support Programme	死海コスメ会社 4 社（Al Raya/Glory、Beauty Secrets、Bloom、La Cure）にオランダ向けの輸出振興の個社支援	2021
8	サービス・商品	CBI	Tourism Jordan	観光の輸出振興専門家の企業派遣としてコーチングなどの研修の実施を実施。コストシェア方式での欧州への新観光商品開発を行う中小企業の応募を期待	2021-2015
9	商品	EBRD	Diagnostic Study on Enhancing Value-Added Production and Export in Jordan's Manufacturing Sector (2020)	輸出振興に向けた産業群への調査。死海製品のほかにオリーブオイル産業などであるが、ドイツなどの輸出向け製品の競争力に関連する	2020

出典：調査団

2.3.2 今後の支援動向

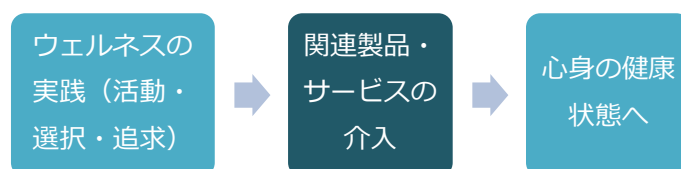
他ドナーに関しては、従来から政策的な展開への調査などの実施を行ってきた。観光分野での支援が多く、ウェルネスツーリズムに関しては USAID、GIZ などでのアプローチへの示唆などがあり、今後も継続的な支援はあると想定される。死海製品などのウェルネス製品向けの企業向けには輸出振興での支援はあるが、今後の継続支援の方向性は確認できていない。GIZ は、観光事業者向けの ICT 化支援を行うなどである。尚、American Chamber of Commerce in Jordan (AmCham Jordan) は、米国への輸出促進に向けた Export Growth Path initiative としての米国への輸出振興への資金提供を行っており、死海製品群に関しても部分的な支援を行っている。米国市場向けの輸出振興へのステップ型アプローチでの輸出競争力強化の事業で、民間の応募型であるが、2022 年には USAID からの補助金がなく、実施は行っていない。ウェルネスツーリズム分野では、JTB や MoTA などの依頼によって、関連プロジェクトの形成が今後なされてくると考えられるが、ウェルネスツーリズムとの親和性が高い、メディカルツーリズム分野では、「メディカルツーリズムクラスタ」形成に向けた世界銀行による MoTA への技術協力形成前の調査プロジェクトが進められている。第3章にも記載の通り、ヨルダンでは2017年に医療観光推進に係る Amman Declaration Health Travel 8 が宣言されたが、コロナの影響やビザ手続き等を背景にメディカルツーリズム目的訪問者が減少しており、メディカルツーリズムの回復・推進に向けて国を挙げて進められている。当該調査プロジェクトでは 2023 年 3~4 月までに、最終報告書内で今後のアクションプランが提示される予定である。尚、当該調査プロジェクトの範囲は、メディカルツーリズムを核にウェルネスツーリズムにも焦点を当てており、死海のみを対象としているものではない。一方で、死海製品を含むスキンケア製品とウェルネスツーリズムを含めたウェルネスクラスタの形成という本調査の範囲とは重複はなく、むしろ今後両クラスタが有機的に連携していくことが期待される。

第3章 ウェルネス製品・サービスに係る情報収集・分析

3.1 ウェルネスの定義、関連工業品・サービス分野

3.1.1 ウェルネスの定義

本調査では、Global Wellness Institute²（以降、GWI）が採用する定義を活用する。GWIでは、ウェルネスを「全人的な健康状態をもたらす活動、選択、ライフスタイルの積極的な追求」と定義している。つまり、ウェルネスに関連する活動、選択、ライフスタイルを追求した結果、ウェルビーイング（wellbeing）、ホリスティックヘルス（holistic health）といった心身の総合的な健康・幸福状態に達するため、それに寄与する製品・サービスは、消費者がウェルネス活動やライフスタイルを日常生活に取り入れることを可能にする産業として、ウェルネスエコノミー³の中に含まれると考えられる。



出典：調査団

図 3-1：ウェルネスと製品・サービスの関係性

3.1.2 ウェルネス関連工業品

ウェルネスに寄与する活動として、パーソナルケアや美容に関する活動が想定されるため、本調査では下記の一般的な化粧品カテゴリーのうち、「スキンケア化粧品」および「男性用化粧品のスキンケア化粧品」を調査対象とする。スキンケア化粧品の例では、洗顔クリームやクレンジングといった洗顔関連製品、石鹸や入浴剤、ボディ用スクラブ等の身体全体にも利用する製品の他、主に洗顔後に利用する化粧水や美容液といった製品が対象となる。

尚、スキンケア化粧品等が最終消費者に届くまでの流通経路は様々あるが、本調査にて用いる流通カテゴリーは下記のように、制度品、一般品、試販品、通販品、直販品、業務用の6カテゴリーで定義する。

² GWI は、研究者、ジャーナリスト、学者、政府、企業、オピニオンリーダーから 4.5 兆米ドルのグローバル・ウェルネス経済に関する研究・教育の世界的なリソースとして注目されている米国の NPO 機関である。<https://globalwellnessinstitute.org/what-is-wellness/wellness-economy-definitions/>

³ GWI は、ウェルネスエコノミーを、消費者がウェルネス活動やライフスタイルを日常生活に取り入れることを可能にする産業と定義しており、11 の多様なセクターを包含している。

表 3-1：調査対象となるウェルネス関連工業品

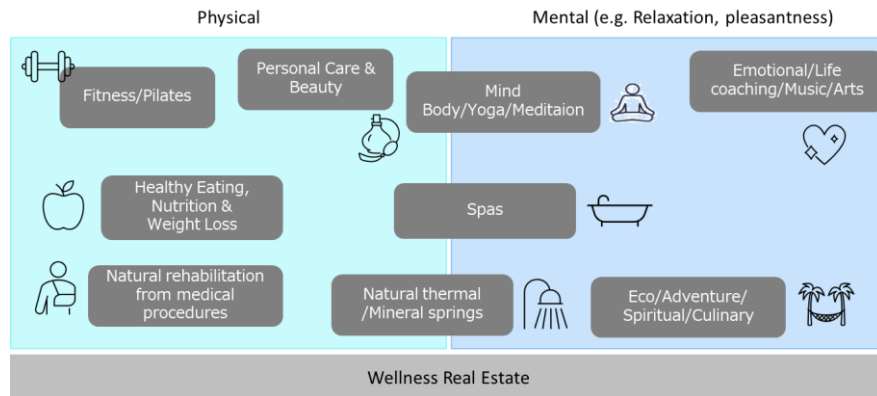
製品カテゴリ	スキンケア化粧品	化粧水、美容液、モイスチャークリーム、乳液、洗顔クリーム・フォーム、クレンジング、パック、マッサージ・コールドクリーム、日やけ止め、石鹸、入浴剤、ボディ用スクラブ、その他
	メイクアップ化粧品	ファンデーション、口紅、おしろい、アイブロウ、マスカラ、アイメイクアップ、ネイルカラー、リップクリーム、ほほ紅、その他
	ヘアケア化粧品	シャンプー、ヘアトリートメント、整髪料、ヘアリンス、ヘアスプレー、セットローション、ヘアクリーム、ヘアカラー、その他
	フレグランス化粧品	オーデコロン、香水
	男性用化粧品	ヘアケア化粧品、 スキンケア化粧品 、ひげそり用化粧品、その他
流通カテゴリ	制度品流通	卸を通さず、直接ないしは系列の販売会社などを通じて契約した百貨店、化粧品専門店などに、化粧品を販売すること。美容部員によるカウンセリング販売が基本で、メーカー独自の消費者組織がある。
	一般品流通	問屋経由で、量販店、ドラッグストア、コンビニエンスストアなどに化粧品を販売すること。特定の流通に販売せず、セルフ販売が基本である。
	訪販品流通	店舗販売によらず、訪問販売員により化粧品を販売すること。
	通販品流通	通信販売により化粧品を販売すること。
	直販品流通	基本的には制度品販売に準ずるシステム。特に海外のブランドメーカーが、輸入化粧品を主として百貨店等で直接化粧品を販売すること。
	業務用流通	卸を通じて、理容店、美容店、エステティックサロン向けにヘアケア化粧品、スキンケア化粧品等を販売すること(業務用トイレタリーは含まない)。

出典：調査団

3.1.3 ウェルネス関連サービス

一方、サービスカテゴリーにおいては、インバウンド観光客による下記の活動カテゴリーの体験・消費を対象とする。大きなウェルネスエコノミーの中において、①身体的なウェルネスに主に寄与する活動か、②精神的なウェルネスに主に寄与する活動か、によって分類することができる。前者は、フィットネス等運動、健康的な食事の摂取や減量、医療従事者が行う診断・医療行為に基づいた自然治癒・リハビリテーション等（いわゆる、メディカルツーリズムの範囲）が該当する。一方、後者は、スピリチュアルな体験、アートや音楽、自分自身と向き合うコーチングといったアクティビティが該当する。また、両者の境界線上に、身体・精神両方のウェルネスに寄与する活動が存在し、例えば、マインドフルネス、ヨガ、瞑想行為の他、スパ、温泉の利用が該当する。

尚、パーソナルケアや美容、スパについては、一般的にウェルネス製品を利用することでサービスが提供されるため、製品・サービス間での連携が強い活動である。



出典：調査団

図 3-2：ウェルネスクラスタにおける活動カテゴリー

尚、本調査では、ウェルネスクラスタの定義、メディカルクラスタやヘルスクラスタとの相違を下記のように定義する。

表 3-2：調査対象となるウェルネスサービス

	カテゴリ	定義
サービスカテゴリー	メディカル クラスタ	<ul style="list-style-type: none"> ■ エビデンスに基づいた医学的治療リソースやサービスを利用するために、国内外を問わず、通常の環境を離れて旅行することを含む観光活動の一種。 ■ 診断、治療、治療、予防、リハビリテーションなどが含まれる。
	ウェルネスクラスタ	<ul style="list-style-type: none"> ■ 身体、精神、感情、職業、知性、霊性など、人間の生活のすべての領域を向上させ、バランスをとることを目的とした観光活動の一種。 ■ ウェルネスクラスタの主な動機は、フィットネス、健康的な食事、リラクゼーション、癒しのトリートメントなど、予防的、積極的にライフスタイルを向上させる活動等。
	ヘルスクラスタ	<ul style="list-style-type: none"> ■ 医療やウェルネスをベースとした活動を通じて、身体的健康、精神的健康に貢献し、個人が自らのニーズを満たし、環境や社会の中で個人としてより良く機能する能力を高めることを主な動機とする観光のことを指す。 ■ ヘルスクラスタは、ウェルネスクラスタとメディカルクラスタを総称したものである。

出典：「ヘルスクラスタの考察 概要 Exploring Health Tourism」、国連世界観光機関（UNWTO）駐日事務所, 2018

3.2 ヨルダンにおけるウェルネスクラスタに含むターゲット製品・サービスの選定

前述のように、第一段階として、本調査対象のウェルネス製品・サービスを、「心身の総合的な健康・幸福状態寄与する製品・サービス」として選定した。第二段階として、「ウェルネスクラスタに含むターゲット製品・サービス」を、「市場ニーズに合致、経済波及効果が高く、ウェルネスクラスタの核となる死海製品やウェルネスクラスタとの相乗効果が見込まれるもの」として選定する。

パーソナルケアや美容、スパは、ウェルネス製品を利用することで、インバウンド観光向けのサービスも提供されることから、製品とウェルネスクラスタ間の相乗効果が高く見込まれる。市場ニーズについては、後述するが、ヨルダンの経済波及効果が高いものとして、独自性の高い死海製品やオリーブは、製品の国外輸出や、インバウンド観光向けで国内需要拡大も見込まれることから、ターゲット製品として選定し、ターゲットサービス

については、ウェルネスツーリズムを想定する。ただし、今回の調査で取り扱う「ウェルネス製品」の範囲は便宜上、3.1.2 に前述の通り、死海製品を核とした美容・パーソナルケア製品（スキンケア・バスケア）とする。

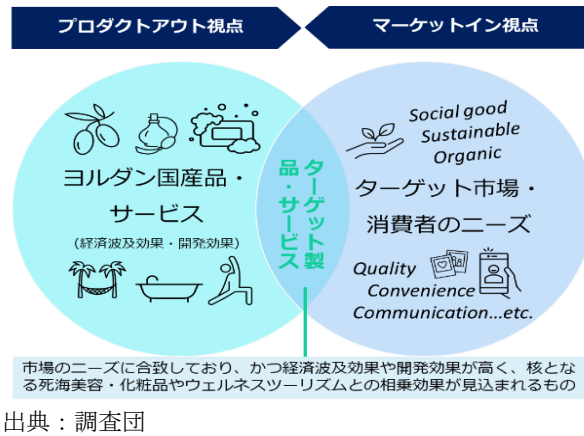
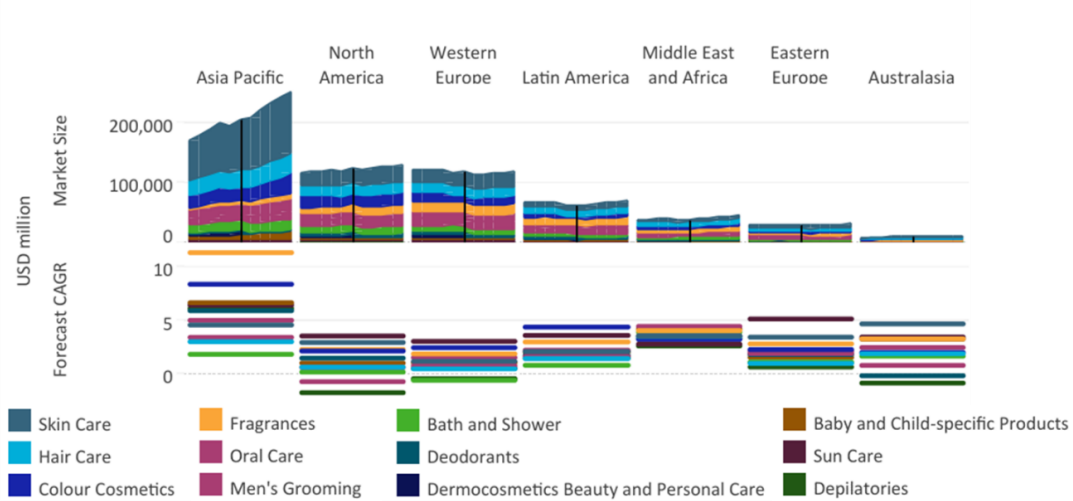


図 3-3：ヨルダンウェルネスクラスタに含むターゲット製品・サービス

3.3 世界のウェルネス製品市場動向

世界の化粧品市場は拡大傾向にあり、アジアがグローバル市場の 4 割近くを占める最大の市場（2021 年）であり、今後も市場全体の伸びを牽引するとみられる。ウェルネス、肌の健康やセルフケアといった意識から、2021 年にスキンケアは約 5%成長し、154.9B 米ドルの市場規模となった。その成長の 3 分の 1 を占めるのはアジアで、特に中国と韓国が牽引している。

Beauty and Personal Care: Region Size and Growth by Category 2016-2026
Retail Value RSP USD million



出典：Euromonitor Report May 2022

図 3-4：スキンケア市場の動向

主要地域別では、アジア太平洋地域が市場規模、成長率共に、北米や欧州地域を凌ぐ市場となっている。

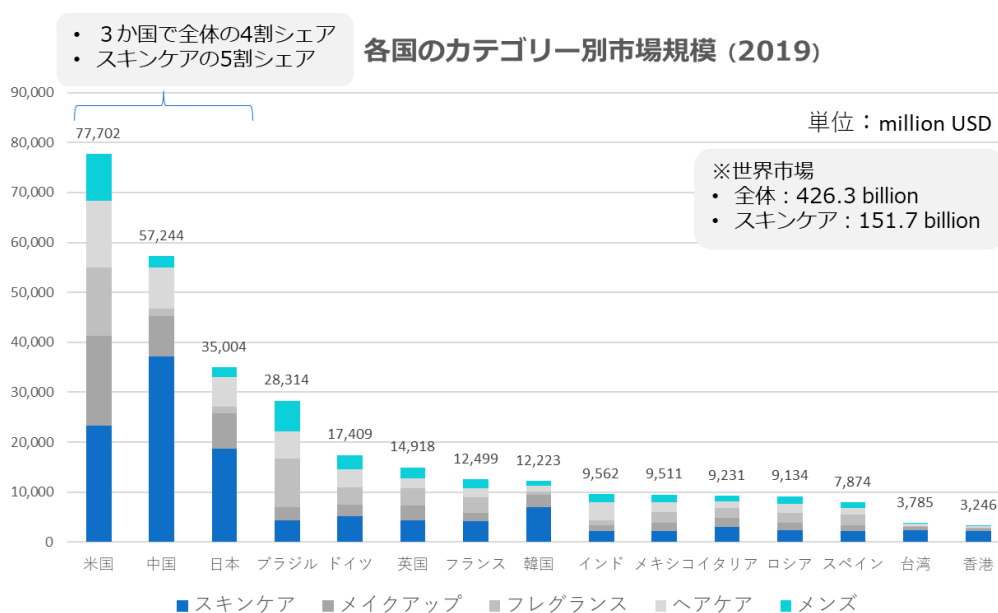
	Asia Pacific	North America	Western Europe
Overview	<ul style="list-style-type: none"> スキンケア製品カテゴリが強く、皮膚科学コスメや男性用化粧品等、各種カテゴリでの著しい伸びが見込まれる市場 	<ul style="list-style-type: none"> アジアに次ぐ規模で、スキンケア・皮膚科学コスメは今後も堅調な成長が見込まれる 	<ul style="list-style-type: none"> 皮膚科学コスメの首位でスキンケア市場も大きいですが、将来的な成長はさほど期待できない
Skincare	<ul style="list-style-type: none"> 他地域を引き離して首位 成長見込みも圧倒的首位 	<ul style="list-style-type: none"> 欧州と同程度の2位 成長率はアジアに続く2位 	<ul style="list-style-type: none"> 北米と同程度の3位 今後もやや成長
Dermo-cosmetics (皮膚科学コスメ)	<ul style="list-style-type: none"> 欧州に続き2位 成長率は他地域を引き離して首位 	<ul style="list-style-type: none"> アジアに続き3位 成長率は2位 	<ul style="list-style-type: none"> 世界首位 ただし成長率は横ばい
男性用化粧品	<ul style="list-style-type: none"> 北米、欧州と同程度で3位 成長率は首位 	<ul style="list-style-type: none"> 欧州やアジア、ラテンアメリカと同程度で2位 成長見込みはあまり高くない 	<ul style="list-style-type: none"> 世界首位だが、北米やアジア、LAと同程度 成長見込みはラテンアメリカや中東に次ぐ

出典：Euromonitor Report May 2022

*: アジアではミドルクラスの増加、高齢化、伝統的なヒーリングとホリスティックなウェルネスの文化が皮膚科学コスメの成長に寄与

図 3-5：主要地域別にみたスキンケア市場の動向

化粧品全体で見ると、米国、中国、日本が最も規模の大きなマーケットである。スキンケアに着目すると、中国、日本、韓国などでスキンケアが占める割合が大きく、市場規模は中国、日本、米国の順となる。



出典：NITE 2020 年度化粧品産業動向調査報告書 (Euromonitor International のデータベース)

図 3-6：各国のカテゴリ別市場規模 (2019)

- スーパープレミアムやプレミアム製品ではハイパー・パーソナライゼーションの勢いが加速する。
- ③ COVID-19 や高いインフレ率などにより、製品の多機能化や価格の見直しが必要に。
- 2021 年と 2022 年の高いインフレ率、継続的なサプライチェーンの混乱、地政学的な不確実性、エネルギー価格の上昇といった、不確実性の高い時期になっている。
 - 多機能製品が反映すると見込まれる。
 - 動きの速い消費財業界全体で価格が上昇しており、美容関連企業は利益率の見直しが必要になり、価格やパックサイズに影響を与える可能性がある。
- ④ 世界的なストレスの高まりにより、心の健康を求める声が高まっており、美容の役割である「癒し」や「くつろぎ」が求められている。
- 2022 年以降、美容は自分の健康に対する長期的な投資であると見なされるようになる。
 - 美容に関連するカテゴリーとしては、腸内環境と肌の健康をつなぐ「内なる美」を活用した食品やサプリ、スパレベルの体験を提供する美容機器などの需要が高まるだろう。
 - エモーショナル・ウェルネスが主要なドライバーであることから、関連性の高いフレグランスの需要は今後も続くと思われる。
- ⑤ **Conscious beauty (エシカル消費)** は、Z 世代とミレニアル世代の消費者が牽引し、主流となりつつある。
- 「クリーン・ビューティー」はまだ成長しているが、Conscious beauty は「利益より人間」という考え方に導かれている。
 - デジタルネイティブな新しいブランドやインディーズブランドは、社会貢献、廃棄物の削減、循環型システムを念頭に置いて開発されており、他のブランドよりも優位に立つことができる。
 - メンタルヘルスやユニバーサルデザインの重要性を強調し、環境に積極的に貢献するビューティブランドは、高い需要が見込まれる。

上記はグローバル市場におけるトレンドであるが、日本市場においても、①アフターコロナ・ウィズコロナの影響で“パーソナライズ化”、スキンケア業界におけるデジタル技術の導入の加速により“サイエンスコスメ”、トレンドをけん引し、かつ SNS 等での情報発信・感度の高い“ミレニウム世代・Z 世代”がキーワードになっており、グローバルトレンドに沿った流れとなっている⁴。

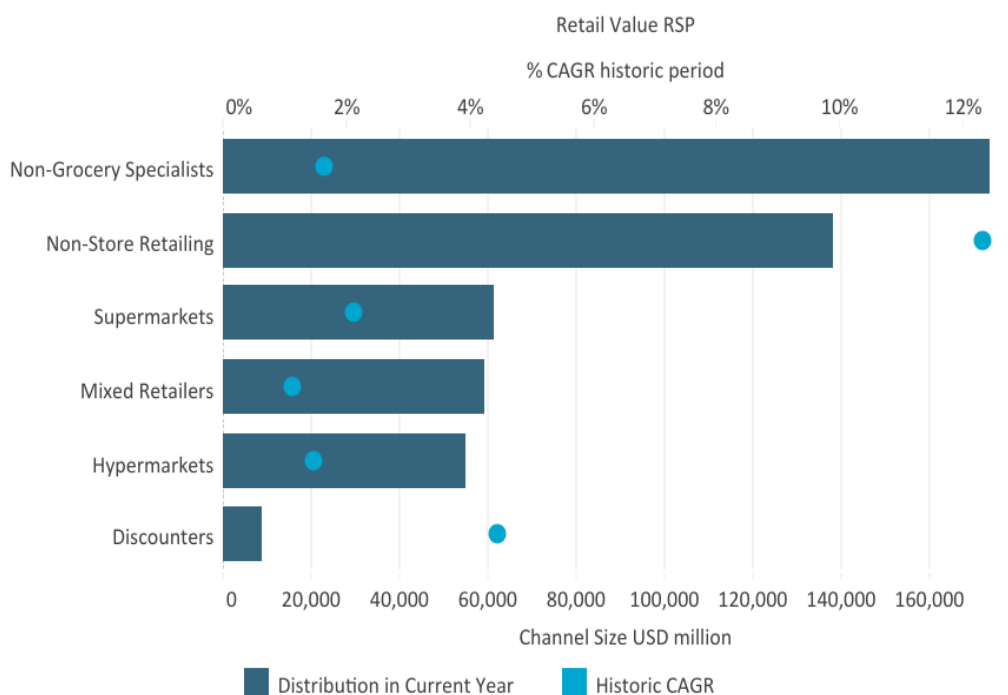
また、E-commerce の浸透がさらに拡大している。美容・パーソナルケア商品の小売販売経路別でみると、非食品専門店が、販売金額は依然大きいものの、物理的店舗を介さない

⁴ 出典：矢野経済研究所「2021 年版 化粧品マーケティング総鑑」2021 年、その他関連ホームページ

E-commerce が、CAGR14%と、販売経路として急速に拡大している。要因としては、AR/VR/AI といったデジタル技術を活用した販売や、D2C ブランド商品の拡大が、美容・パーソナルケア商品分野での E-commerce の浸透率を高めたとみられる。

Beauty and Personal Care: Retail Distribution by Outlet 2021

% CAGR historic period - USD million



出典：World Market for Beauty and Personal Care, May 2022, Euromonitor International

図 3-8：美容・パーソナルケア商品の小売販売経路

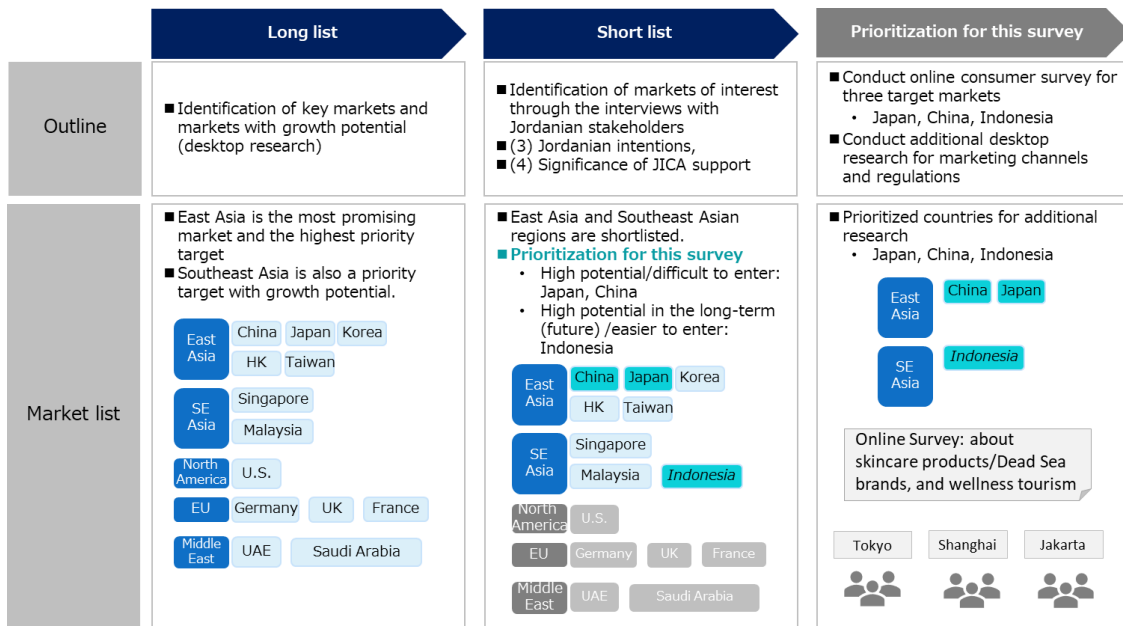
尚、特にアジア市場においては韓国ブランドおよび新興中国ブランドが、欧米グローバルブランドや老舗の日本ブランドを急速に追い上げており、競争は激化している。日本市場では韓国や中国の化粧品ブランドが若い女性を中心に支持が高まっており、とりわけ韓国からの輸入が急速に拡大している。また、これまで日本の化粧品が強い支持を得てきた中国市場においても、韓国・中国メーカーの製品の人気が高まっている。

韓国メーカーは機能性の高いカラーコスメの他、スキンケア製品も評価を得ており、日本・中国のみならず東南アジアにおける需要も高い。中国新興メーカーはカラーコスメ中心だが、SNS の効果的な活用でデジタルマーケティングに注力したことで、短期間で急成長を遂げた。日系企業も中国市場向けにライブ配信を活用するなど、デジタルマーケティングの強化に取り組んでいる⁵。

⁵ 出典：化粧品産業ビジョン、JETRO 公開情報

3.4 想定される輸出ターゲット市場・顧客およびその優先順位（選定方針・結果）

市場の大きさや成長性からロングリスト候補を作成し、PEST分析やヨルダン製品の優位性 JICA 支援の意義を踏まえ東アジア・東南アジア市場をショートリスト化し、ヨルダン企業の意向を踏まえて優先順位付けを行った。

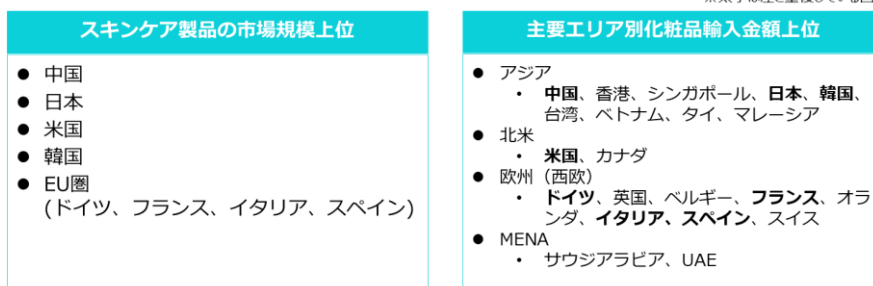


出典：調査団

図 3-9：ターゲット市場選定アプローチ

まずはスキンケア製品の市場規模が上位、もしくは主要エリア内で化粧品輸入金額が上位の国・地域をピックアップし、簡易的な PEST 分析を実施した。

主要マーケットリスト



市場性の面から、上記を対象にクイックなPEST分析を実施
(大局的な分析であること及び情報収集の容易さを鑑み、香港、台湾、カナダは含んでいない)

出典：調査団

図 3-10：ロングリスト候補

	中国	日本	韓国
Politics (政治・貿易協定等)	貿易協定なし	貿易協定なし	貿易協定なし
Economy (市場規模・成長性)	<ul style="list-style-type: none"> 世界最大のスキンケア市場 成長性も高い 	<ul style="list-style-type: none"> スキンケアでは中国、米国に次ぐ市場規模 コロナ沈静化後、需要は徐々に回復 	<ul style="list-style-type: none"> スキンケアでは日本に次ぐ市場規模 成長性も高い(日本を上回る)
Social (人口動態、特徴・嗜好)	<ul style="list-style-type: none"> 少子高齢化 ニーズ多様化、オーガニックの需要拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 少子高齢化 医学的・科学的知見に基づくコスメ、自然派・オーガニックの需要拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 少子高齢化 ナチュラル、漢方がトレンドに、科学的根拠への需要高まる
Technology (小売・化粧品関連Tech)	<ul style="list-style-type: none"> SNS, EC, ライブコマース、メタバースマーク等の最先端事例を有する 	<ul style="list-style-type: none"> SNS, EC, ライブコマースと活用した流通拡大、D2Cビジネスモデル拡大 	<ul style="list-style-type: none"> SNS拡大?
輸出入動向 (HS6ベース)	韓国2.95B、日本2.57B、シンガポール1.31B イスラエル8.76M ヨルダン0.6M	韓国426M、フランス171M、米国110M イスラエル18.3M ヨルダン0.04M	フランス208M、シンガポール200M、米国176M イスラエル5.98M ヨルダン0.03M

42 出所：矢野経済研究所_2021年版化粧品マーケティング総覧_2021年、その他、各国関連ホームページ

図 3-11：東アジア市場の PEST 分析

	シンガポール	ベトナム	タイ	マレーシア
Politics (政治・貿易協定等)	二国間FTAあり	貿易協定なし	貿易協定なし	貿易協定なし
Economy (市場規模・成長性)	<ul style="list-style-type: none"> 国内市場は限定的も、東南アジアにおける拠点として各社進出 	<ul style="list-style-type: none"> スキンケア市場の成長性が高い(タイ、マレーシアを上回る) 	<ul style="list-style-type: none"> スキンケア市場の成長性が高い 	<ul style="list-style-type: none"> スキンケア市場の成長性が高い ハラル製品への支出はインドネシアを下回る
Social (人口動態、特徴・嗜好)	<ul style="list-style-type: none"> 外国人が約半数 所得が高く高級化粧品の需要が比較的高い 	<ul style="list-style-type: none"> 人口は微増 Z世代中心にブランドの価値観を意識 自然派・オーガニックの需要拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 高齢化が進む一方メイクを楽しむ若年層が増加 クリームタイプの製品が人気 	<ul style="list-style-type: none"> 人口規模は小さいものの成長 ハラル製品への需要の高まり
Technology (小売・化粧品関連Tech)	<ul style="list-style-type: none"> SNS, EC を活用した流通拡大 “Personalize” “Interactive”を意識した店舗の再設計 	<ul style="list-style-type: none"> 実店舗のシェアが大きい SNS, EC を活用した流通も拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 実店舗のシェアが大きい SNS, EC を活用した流通も拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 実店舗のシェアが大きい SNS, EC を活用した流通も拡大
輸出入動向 (HS6ベース)	フランス1.05B、日本422M、米国192M イスラエル2.55M ヨルダン0.04M	韓国190M、日本73M、フランス49.3M イスラエル1.24M ヨルダン0.02M	韓国89.6M、シンガポール49.3M、米国37.3M、イスラエル1.21M、ヨルダン0.002M	シンガポール65.8M、韓国57.3M、米国37.4M、ヨルダン0.03M、 イスラエル0M

43 出所：World Market for Beauty and Personal Care, May 2022, Euromonitor Internationalその他、各国関連ホームページ

図 3-12：東南アジア市場の PEST 分析

	米国	EU圏 (独仏その他)	サウジアラビア	UAE
Politics (政治・貿易協定等)	<ul style="list-style-type: none"> 二国間FTA イスラエルロビー活動が活発 	<ul style="list-style-type: none"> ヨルダン・EU連合協定 	<ul style="list-style-type: none"> イスラエルとの国交正常化に前向き GAFTAにより関税有利 	<ul style="list-style-type: none"> イスラエルとの国交正常化 GAFTAにより関税有利
Economy (市場規模・成長性)	<ul style="list-style-type: none"> 欧州と同程度の市場規模、成長性は欧州をやや上回る 	<ul style="list-style-type: none"> 米国と同程度の市場規模、成長性はあまり見込めない 	<ul style="list-style-type: none"> 成長見込みあり 	<ul style="list-style-type: none"> 成長見込みあり
Social (人口動態、特徴・嗜好)	<ul style="list-style-type: none"> 移民含め人口は増加を維持 個性、サステナビリティがトレンド 	<ul style="list-style-type: none"> 人口減少 パーソナライズ、サステナビリティがトレンド 	<ul style="list-style-type: none"> 若年層が多く人口も増加 自然派・オーガニック、サステナビリティがトレンド 	<ul style="list-style-type: none"> 国内人口の9割は外国人 環境への配慮、サステナビリティへの意識の高まり
Technology (小売・化粧品関連Tech)	<ul style="list-style-type: none"> SNS購買の影響力大 ECは拡大も店舗販売が依然強い 	<ul style="list-style-type: none"> DNA分析等を通じたパーソナライズ・オンライン体験が台頭 	<ul style="list-style-type: none"> SNS購買の影響力大 特に若年層でEC拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 長年百貨店が主流だったが、ECやポップアップストアが台頭
輸出入動向 (HS6ベース)	フランス660M、カナダ549M、韓国386M、イスラエル47.6M、ヨルダン0.1M	独仏：EU圏が大部分、その他米国250.3M、中国72.9M、イスラエル8.65M、ヨルダン0.16M	UAE 318M (50%)、その他欧州、豪州、米国等、ヨルダン3M、イスラエル0M	仏独を筆頭とした欧州が過半数、米国61.5M、韓国25.7M、ヨルダン0.2M、イスラエル0.05M

44 出所：World Market for Beauty and Personal Care, May 2022, Euromonitor International その他、各国関連ホームページ

図 3-13：欧米・MENA 市場の PEST 分析（参考）

簡易 PEST 分析の結果を踏まえると、東アジアが最も有望なマーケットであり最優先対象、東南アジアも今後成長が期待される優先対象と考えられる。

	Summary/Key Points	ロングリスト対象
TOP 東アジア	<ul style="list-style-type: none"> 現状の市場規模、今後の成長性ともに最も市場性が高い 欧米と比べ化粧品市場規模におけるスキンケア製品の割合が大きい特性も、死海ミネラルの効用をアピールできるヨルダン企業にとって有利 	<ul style="list-style-type: none"> 中国 日本 韓国 (香港、台湾)
Growin' 東南アジア	<ul style="list-style-type: none"> 規模はまだ小さいものの、成長性は高く期待できる FTA締結済みのシンガポールを足掛かりに、今後成長が見込まれるマレーシア（グローバル市場でイスラエル製品が進出していないホワイトスポット）への進出が検討可能か 	<ul style="list-style-type: none"> シンガポール マレーシア
Big mkt 米国	<ul style="list-style-type: none"> アジア地域に次いで市場性が高い イスラエルブランドの牙城ともいえる市場のため競争は厳しいが、ニッチ層への訴求、越境ECなどにはポテンシャルあり 	<ul style="list-style-type: none"> N/A（州・都市に関しては今回の範囲外）
Stable 欧州	<ul style="list-style-type: none"> 市場規模が大きく安定した市場だが、成長性は低い 地理的近接性から、製品のマーケティング・ブランディング強化がウェルネスツーリズムへ寄与する可能性あり 品質基準が米国よりも厳しいため、欧州輸出実績は強みになる可能性あり 	<ul style="list-style-type: none"> ドイツ、フランス、イタリア、スペイン等のEU経済圏
MENA	<ul style="list-style-type: none"> 規模は他地域より小さいものの、サウジアラビアとUAEは今後の成長が期待できる イスラエルとの国交正常化に伴い、競争は激しくなることが予想されるため、マーケティング・ブランディングの強化は必要 	<ul style="list-style-type: none"> サウジアラビア UAE

出典：調査団

図 3-14：PEST 結果サマリ

ヨルダン企業の多くが日本、中国などの東アジア市場をはじめ、東南アジア市場のシンガポール、マレーシア、インドネシアといった市場への関心が高かった。東アジア市場については市場性から日本および中国を優先対象とした。東南アジア市場については、マレーシアには進出済みの企業もあり、シンガポールは日本に類似した成熟市場であるため、今後のポテンシャルを秘めた新興市場としてインドネシアを優先対象としている。尚、ヨルダンはインドネシアからの観光客が多く訪問しており（エルサレムへの宗教ツーリズムに併せてヨルダンに滞在）、ツーリズムの観点からもターゲットとなりうる。

そのため、日本、中国、インドネシアを対象として化粧品輸出に係る法規制やマーケティングチャネルなどについて追加の情報収集を行うとともに、オンライン調査を行う（詳細は後述 4.5 を参照）。

	 日本	 中国	 インドネシア
Politics (政治・貿易協定等)	<ul style="list-style-type: none"> ヨルダンとの自由貿易協定なし WTO加盟国が原産地の場合、原則無税 	<ul style="list-style-type: none"> ヨルダンとの自由貿易協定なし 化粧品の平均輸入関税率は2.9%だが、越境EC保税モデルで税率優遇措置 	<ul style="list-style-type: none"> ヨルダンとの自由貿易協定なし CIF価格に対し10%の輸入関税率
Economy (市場規模・成長性)	<ul style="list-style-type: none"> スキンケアでは中国、米国に次ぐ市場規模 コロナ沈静化後、需要は徐々に回復 	<ul style="list-style-type: none"> 世界最大のスキンケア市場 成長性も高い 	<ul style="list-style-type: none"> 現状の市場規模は小さいが、人口動態を考えると成長が見込まれる
Social (人口動態、特徴・嗜好)	<ul style="list-style-type: none"> 少子高齢化 医学的・科学的知見に基づくコスメ、自然派・オーガニックの需要拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 少子高齢化 ニーズ多様化、オーガニックの需要拡大 	<ul style="list-style-type: none"> アッパー/ミドルクラスの差が大きい 若年層が圧倒的に多い(30歳未満が半数以上) ムスリムが多く、化粧品のハラール市場が形成されている
Technology (小売・化粧品関連Tech)	<ul style="list-style-type: none"> SNS, EC, ライブコマースを活用した流通拡大、D2Cビジネスモデル拡大 	<ul style="list-style-type: none"> SNS, EC, ライブコマース、メタバースマーク等の最先端事例を有する 	<ul style="list-style-type: none"> SNS, ECは発達しており、地場ブランドが消費者にコンテンツマーケティングを実施
輸入動向 (HS6ベース)	韓国426M、フランス171M、 米国110M イスラエル18.3M ヨルダン0.04M	韓国2.95B、日本2.57B、 シンガポール1.31B イスラエル8.76M ヨルダン0.6M	シンガポール326M、中国 155M、韓国64M イスラエル0.1M ヨルダン0.095M

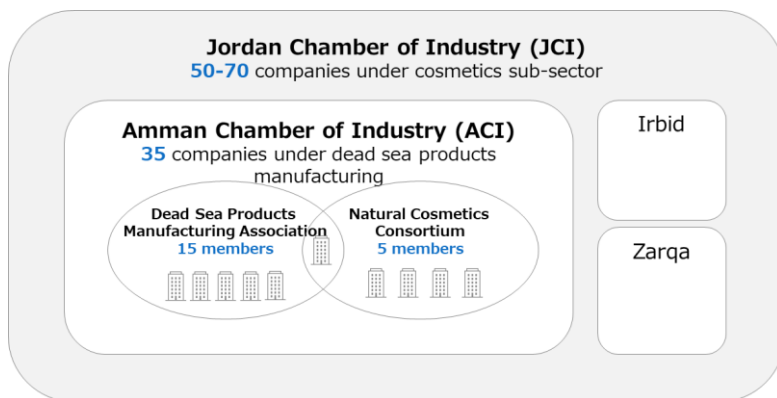
出典：矢野経済研究所_2021年版 化粧品マーケティング総鑑, 2021年、OEC、その他公開情報

図 3-15：重点3カ国のPESTサマリ

3.5 ヨルダンのウェルネス製品業界に関する詳細分析（状況・課題）

この節においては「ウェルネス製品」の核となる死海製品の業界に関する状況と課題を整理する。

3.5.1 基本情報



出典：現地ヒアリングを元に調査団作成

※死海製品企業は基本的に ACI に登録しており、JCI は ACI, Irbid, Zarqa の工業会議所を統括する立場にある。

図 3-16：死海製品製造企業の全体像

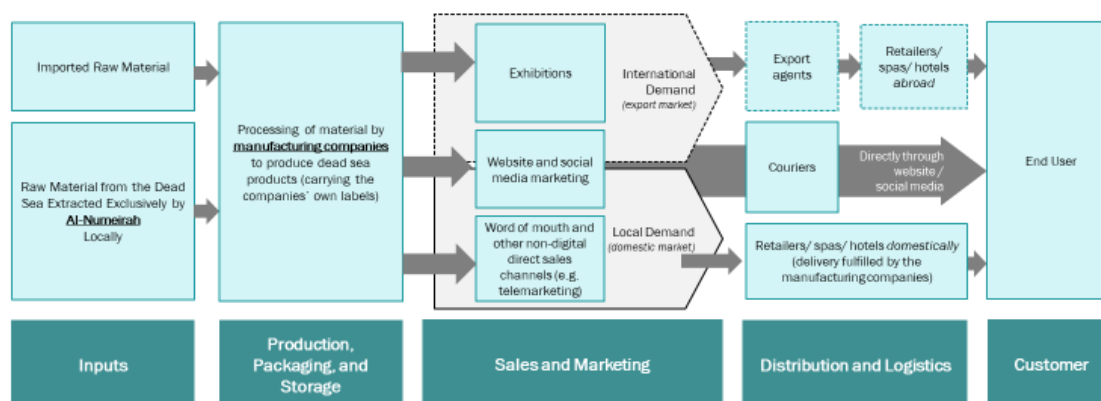
ヨルダンにおいて、死海ミネラルを活用した美容化粧品を主要事業とする企業群は、Chemical sector の下の Cosmetics sub-sector（50～70 社程度）の一部に該当し、35 社が死海製品の製造企業として ACI に登録されている。JCI は Amman をはじめとして Irbid、Zarqa を含むヨルダン全体の工業会議所を統括しており、ヨルダン国内の死海製品製造企業は基本的に ACI に登録している。業界団体には Dead Sea Products Manufacturing Association（DSPMA）があり、メンバー数の増減はあるものの直近では 15 社がメンバーとなっている。その他、Natural Cosmetics Consortium（NCC）が設立されており、UNIDO のプログラムの元 Jordan Exports のサポートを受けながら海外市場の開拓に向けて協働している。尚、死海ミネラルの供給元である Al Numeira 社は、製品メーカーとしてどちらの団体にも所属している。

死海製品業界は従業員数が 2～100 名未満の零細、中小企業で構成されている。うち、GMP 取得済みの企業と GMP 未取得の企業がそれぞれ半々程度とされている（DSPMA ヒアリング）。また、その他 OEM 受託企業やトレーダー（製造業でないため工業会議所に登録不要）が多数存在する。

また、業界に関する主要なデータは下記の通りで⁶、輸出を基本とした構造になっている。業界規模は小さいものの、成長率は高く（コロナ前）ポテンシャルのあるセクターと考えられる。

⁶ 出典：JCI Report

Production / Export	<ul style="list-style-type: none"> ● 生産の 80%は輸出 ● 年間平均 20 百万米ドルを輸出 <ul style="list-style-type: none"> - 年間平均 15.7%の成長率 - コロナ禍により直近の 2020 年は 12.3 百万米ドル、2021 年は 9.9 百万米ドルと減少に転じた ● 年間平均 3,700 トンを輸出 <ul style="list-style-type: none"> - 年間平均 12.6%の成長率
主要取扱品種	<ul style="list-style-type: none"> ● Skin --- Lotion, Mud Mask, Scrub, Cleansing Cream, Emollient Cream, Massage Oil ● Hair --- Shampoo, Hair mask ● Hygienic --- Mud soap, Salt soap, Bath salts, Bath soap
Direct number of employments	<ul style="list-style-type: none"> ● 450～600 人、半数が女性
GDP contribution	<ul style="list-style-type: none"> ● Dead Sea minerals 含めて約 4%程度



Based on "A value chain analysis of the chemical industry in Jordan" by GIZ and company interviews

出典：GIZ report および企業ヒアリング

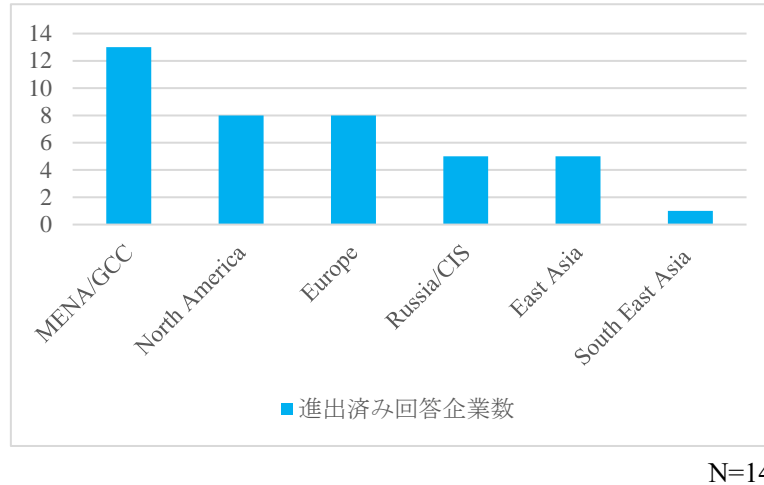
図 3-17：ヨルダン死海製品のサプライチェーン

3.5.2 輸出状況

死海製品のほとんどが輸出向け、もしくは国内のインバウンド消費によって牽引されている。原材料やバルクも含めた主要な輸出先としてはサウジアラビア、UAE、イラク、レバノン、アルジェリアといった MENA 諸国を含め中国、米国などが挙げられている⁷。

現地ヒアリングベースでは、ヨルダン近辺の MENA 諸国への輸出はほとんどの企業がカバーしており、北米や欧州への輸出企業も多い。アジア市場に進出済みの企業は比較的数量だが、過去に進出・撤退した例や、進出に向けた準備を進めている企業が存在しており、ターゲット市場としての関心度も高い。

⁷ 出典：JCI report

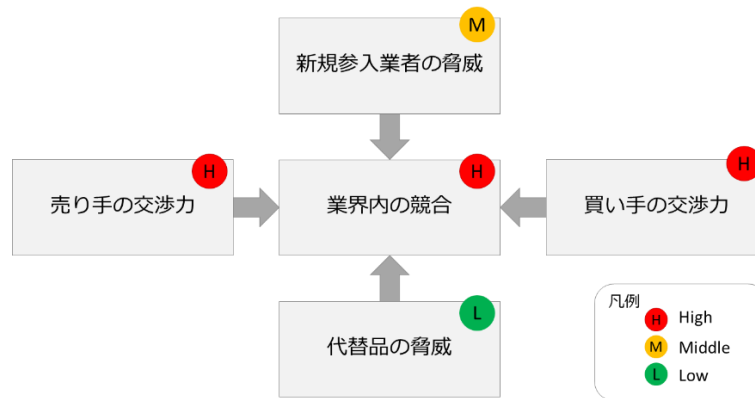


出典：企業ヒアリング

図 3-18：各地域への進出済み企業数（参考）

3.5.3 業界構造

ここでは業界の全体像を俯瞰するため、ファイブフォース分析の 5 つの競争要因である「買い手の交渉力」「売り手の交渉力」「業界内の競争」「新規参入の脅威」「代替品の脅威」に沿ってヨルダン死海製品の現況と課題を述べる。



出典：「競争の戦略」マイケル E. ポーターより調査団作成

図 3-19：ファイブフォース分析のフレームワーク

① 買い手の交渉力（消費者・スパやエステ）

「死海ミネラル」を売りにしたスキンケア・バスケア用品の枠組みの中で見ると、SABON、AHAVA、Premir など多数のイスラエルブランドがグローバル展開しており、買い手の選択肢は豊富にあることから、買い手の交渉力は非常に高いといえる。

さらに俯瞰すると、そもそも顧客は「死海製品」がほしいのではなく、肌の悩みを解決してくれるスキンケアや、心身をリラックスさせるようなバスケアのソリューションを欲

している。消費者目線では肌に使うものであるため、ヨルダン製品にとっては死海ミネラルの効用を謳うイスラエルブランドだけではなく、スキンケア製品すべてのブランドが競合となる（東アジア市場においては日本ブランド、韓国ブランド、中国ブランド、欧米ブランド）。例えば「肌がしっとりつるつるになる」「使うと幸せな気分になる」といった効果を求めている消費者の場合、選択肢は無数にあり、アルガンオイル、温泉水、海藻由来エキス、シアバターなど多数の自然由来成分を使ったスキンケア製品がある中で、死海ミネラルは **One of them** でしかない。スパやエステといった **B2B** の買い手においては、より機能的価値が重視されるものの、同様の理由で買い手の交渉力は高い。

② 売り手の交渉力（原材料、パッケージ供給）

まず、死海ミネラルを含む死海の泥や塩、塩水などの主原料に関しては、元国営企業の子会社 **Al Numeira** 社がヨルダン国内唯一のサプライヤーであることから、売り手の交渉力は非常に高く、この構造は今後も変わらないものと考えられる。

また、添加物やチューブやボトル、パウチ、などの包装材については国内に十分な能力を有する供給業者がなく輸入に依存しており、メーカーにとって不利な状況である。

表 3-3：（参考）Al Numeira 社概要

概要	<ul style="list-style-type: none"> • ヨルダン国内唯一の原材料供給企業 • 1997年Arab Potash Companyの子会社として設立 • 欧州、北米、アジア・パシフィック、イスラエルを含むMENA地域に原材料を輸出 • 社員数201-500人(LinkedIn情報)
取扱商品	<ul style="list-style-type: none"> ■ 注文可能な最小ロットは2kg～ ※ () 内は年間生産キャパシティ • Bulk Dead Sea Salt (20,000 tons) • Bulk Dead Sea Mud (5,000 tons) • Bulk Dead Sea Water (unlimited)
課題	<ul style="list-style-type: none"> • 独占企業であるため、QCDが低いとの指摘あり • 海外企業への原料輸出が、輸出先での安価な競合メーカーを促進させており、競争上の脅威となっている

出典：企業ヒアリング

③ 業界内の競合

グローバルスキンケア製品全体の市場は伸びており成長の余地は高いものの、ヨルダンにおける死海製品ブランドは35以上と多数あり、国内市場においては非常に競争が激しい状態とみられる（再委託先 **MMIS** を通じた個別ヒアリングでの企業の意見も同様）。非伝統的市場においては、先行しているイスラエルのブランドやその他無数の自然派ブランドと互角の戦いを強いられることになり、根本的な競争優位性の構築が必須である。

④ 新規参入業者の脅威

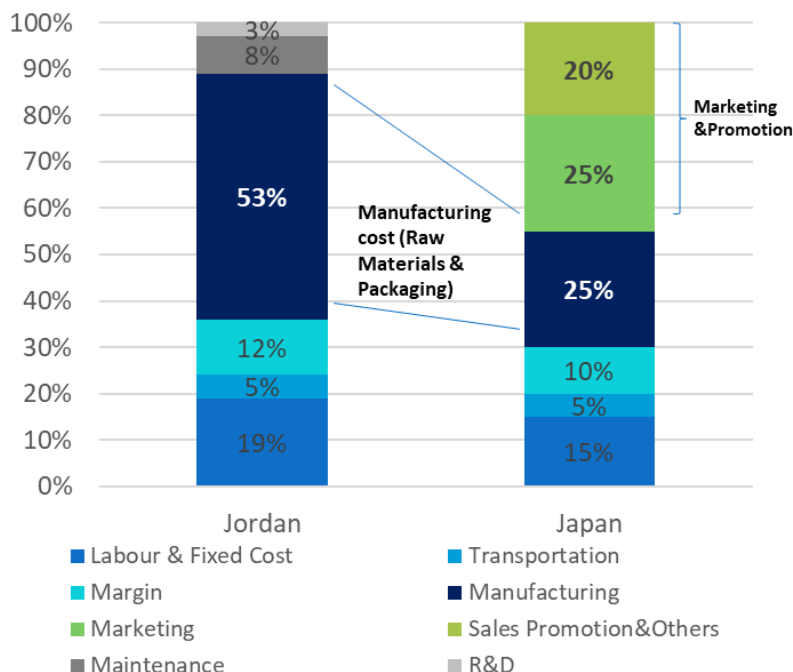
化粧品業界は資本集約型産業だが、OEM への製造委託などにより参入障壁は低く、グローバルでは全くの異業種からの参入事例もみられる（ファッション、小売等）。特に石鹼製造など一部の製品に関しては、個人零細でも参入が可能である。さらにヨルダンにおいては原料供給企業 Al Numeira 社も独自ブランドの開発に積極姿勢を見せており、新規参入の脅威は大きい。また、医薬品関連企業からのスキンケア製品への参入も可能であり、親和性が高い。

⑤ 代替品の脅威

スキンケア製品は、「肌の調子を整える」「肌の悩みを解決する」といった効果・効能ベースでは、美容医療（皮膚科、美容皮膚科）や美容医療機器（美顔器）、医薬品、医薬部外品、などと重複する。これらは肌の悩みに対する即効性が高く、スキンケア製品全体にとって代替品の脅威となりうる。ただし、効果に即効性のあるサービス・製品と即効性のない日常的なスキンケア製品は一定のすみ分けがなされており、スキンケア製品が完全に代替されることは考えにくい。また、こういったウェルネスサービスや製品とスキンケア製品を組み合わせたソリューションの開発にはポテンシャルもあると考えられる。

上記の通り、死海製品業界は厳しい競争環境にあることが見て取れる。売り手の交渉力が高く原価コストの削減の可能性が小さいことを鑑みると、交渉力の高い買い手、つまり消費者に選ばれるようなポジショニングやブランドとしての価値提供により収益性を高めていく方向性が現実的と考えられる。新規参入業者と代替品の脅威に関しては、競合になる要素ではあるものの、むしろクラスタ形成において積極的に美容医療に関連する業界プレイヤーを取り込むことで、メディカル・ウェルネスツーリズムや医療業界とのアライアンスを通じた事業拡大やソリューション開発の機会が創出されるとも捉えられる（例えば、イスラエルブランドの nuna by Premier は皮膚科医と共同で美顔器を開発し、しわ改善のスキンケア製品と合わせたソリューションを提供している）。

3.5.4 コスト構造



出典：GIZ Value Chain Analysis（左）、化粧品産業ビジョン（右）

図 3-20：コスト構造の比較（ヨルダン・日本）

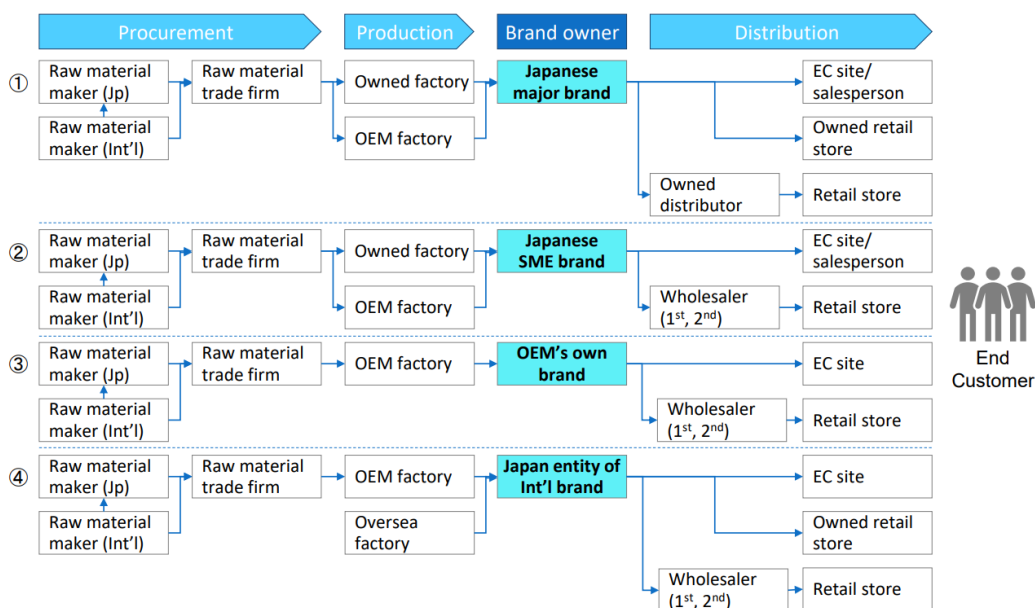
上記はヨルダンの死海製品のコスト構造（左）と日本の化粧品業界のコスト構造（右）を並べたものである。データが別々の出典であり、計算方法や費目が異なるため直接の比較はできないが、大局をつかむうえで参考までに図示している。（ヨルダン側のグラフには製造原価に R&D の償却費が入っているが、日本の会計上の処理として、R&D の償却費は製造原価には含めない方針とするのが一般的とされ、この図には入っていない。また、メンテナンス費用などやや費目のカテゴリーが異なる部分があることに留意）

日本ではマーケティングや販促がコストの半分近くを占めているのに対し、ヨルダンでは製造原価が高く、マーケティングに費用を割けていないことが推察される。左図にはマーケティング費用が項目として入っていないため単純比較はできないものの、基本的にいずれの企業も現地パートナー（輸入代理店）に一任しており、余裕がある際に国際展示会に出展するといった出費がある程度であることがヒアリングでも確認された。

製造原価の高さは、原材料や包装材などの調達コストが高いといったことや、生産規模の小ささから規模の経済が働いていないといったことが可能性として考えられる。

調達コストは前述の売り手の交渉力と関連する。日本では多数の原材料メーカーおよび原材料専門商社、OEM メーカー、卸売業者を含めた流通経路が発達している（下記図参照）。

Supply Chain of Cosmetics Industry in Japan



38 Retail store refers to; Cosmetic store, Pharmacy, Mass retailer, Department store, Variety store, Servicer (Beauty salon/ Esthetic clinic etc.)

出典：公開情報および専門家ヒアリング

図 3-21：日本の化粧品産業のサプライチェーン

一方、ヨルダンの死海ミネラルを中心としたスキンケア製品に関しては、関連する裾野産業があまり発達しておらず、特に原材料メーカーおよび原材料専門商社、パッケージメーカーなどが一社に依存もしくは海外からの輸入に依存している（製造コストに直接影響を与えているものと考えられる）。クラスター形成においては、包装材のメーカーや化学品（スキンケア製品に使う添加剤などの製造）メーカー等との結びつきを意識することで裾野産業を育成することが有効となりうる。

規模の経済については、AmCham より、マーケティング以前に製造キャパシティの向上が競争力強化のために重要ではないかとの意見があった（顧客のニーズに合わせて製品をアップデートするための機械の購入、新しい技術の採用なども含む）。また実際に、米国大手小売から過去に引き合いがあったが、発注量に見合う生産量を確保できず（ヨルダンの死海製品企業はいずれも 1 社では対応できない）取引に至らなかったという事例がある。イスラエル側には GMP 認定を受けた OEM 工場があり、多数のブランドの製造を受託している。ヨルダン側でも製造キャパシティの問題を解決するために、各メーカーからの製造を受注する規模の大きな工場を持つといった案や、各メーカーの出資により共同販売会社を設立し、そこを起点に輸出を拡大していくといった案がヒアリングで上がっている（共同受注または共同製造の可能性検討）。

マーケティング・ブランディング戦略や活動に係る状況・課題については第 4 章にて述べる。

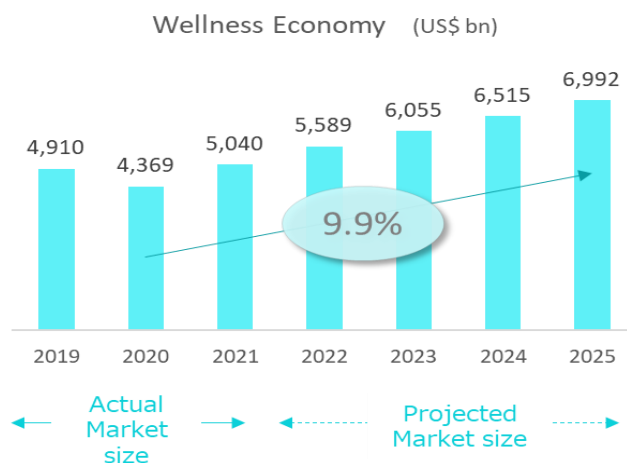
3.6 世界のウェルネスツーリズムのトレンド

ウェルネスツーリズムにおける、世界全体、地域別、国別の想定市場規模および旅行者動向に分けてトレンドを記述する。

3.6.1 想定市場規模

(1) 想定市場規模（世界全体）

GWI によると、ウェルネスエコノミー（市場）全体の規模は、コロナ禍等の影響を受けて、2019 年実績は 4.9 兆米ドル規模だったが、2020 年には 11%も縮小し、4.4 兆米ドルとなった。しかしながら、ポストコロナの成長予想は堅調であり、2020～2025 年の 5 年間で、CAGR で 9.9%の成長が見込まれており、2025 年には 7 兆米ドル規模の成長市場と予測されている（図 3-22）。

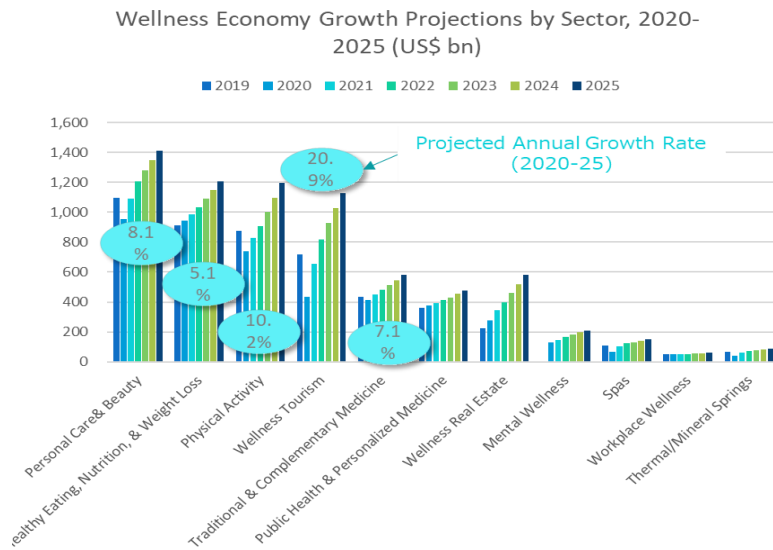


出典：GWI2022, Global Wellness Economy Country Ranking Final, 2022, GWI. Wellness Tourism, SPAS, Thermal/Mineral Springs, The Global Economy, Looking Beyond COVID, December 2021.p.12

図 3-22：世界のウェルネス市場全体の推移

図 3-23 のように、サブセクター別で俯瞰した場合も、2019～2020 年では、市場縮小傾向にあったが、2025 年までどのセクターも成長基調予想となっている。金額規模では、最も規模が大きいのは「パーソナルケア・美容商品」カテゴリーであり、約 1～1.4 兆米ドル規模、次に「健康食品、栄養、減量」に関わる製品・サービスカテゴリーでは、約 0.9～1.2 兆米ドル、「運動、フィットネス関連」製品・サービス、「ウェルネスツーリズム」、「伝統医学、代替医療⁸」と続く。特筆すべきは、「ウェルネスツーリズム」は 20.9%成長が予想され、最も高いカテゴリーとなっており、コロナ前 2019 年実績で約 0.7 兆米ドルから 2025 年には、約 1.1 兆円規模と予測されている。

⁸ Complementary Medicine（代替医療）とは、いわゆる民間療法と呼ばれており、一般的には通常の医療行為とはみなされないが、標準治療の効果を強化や補完するために行われる。例として、栄養補助食品、ハーブ、健康茶、マッサージ療法、霊気、瞑想等。



出典：GWI2022, Global Wellness Economy Country Ranking Final, 2022, GWI. Wellness Tourism, SPAS, Thermal/Mineral Springs, The Global Economy, Looking Beyond COVID, December 2021.p.12

図 3-23：世界のウェルネス市場における項目別市場規模

(2) 想定市場規模（地域別）

図 3-24 の地域別の想定市場規模は、コロナ発生前の予想のため参考値としてみる。北米および欧州地域の 2 つが、約 6,000 億米ドルを稼ぐ巨大市場であるが、両地域とも平均年間成長率は 5% 台であり、成長率がそれより高い他地域と比較すると成熟傾向にあるといえる。一方、アジア太平洋地域は、平均 13% と高成長が見込まれ、また MENA 地域は平均 11.8% と予想されており、両地域とも有望な市場といえる。



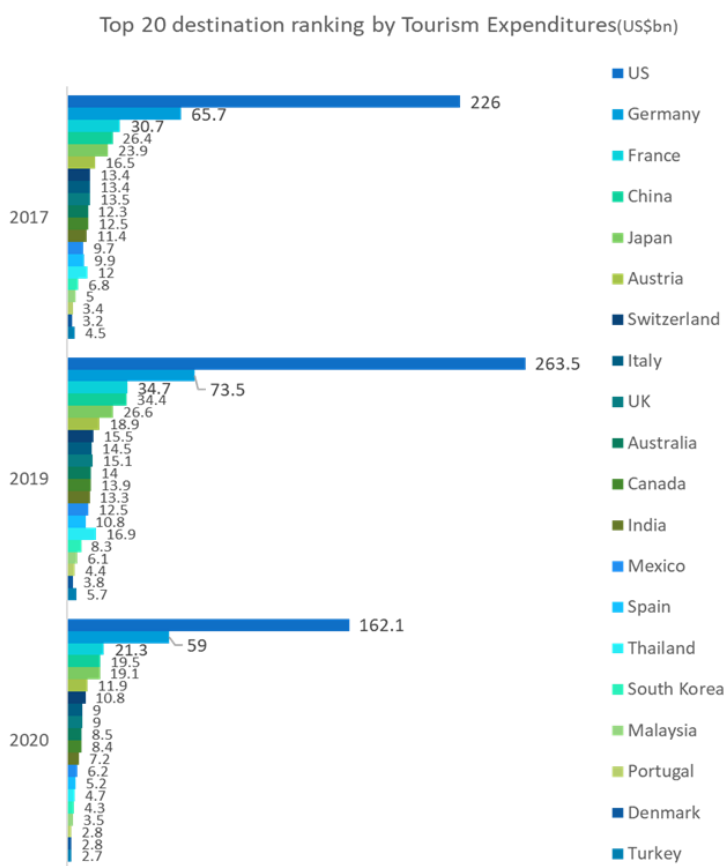
出典：Global Wellness Tourism Economy, GWI, November 2018

Note: Global Wellness Institute estimates, based upon tourism industry data from Euromonitor International, economic data from the IMF, and GWI's data and projection model. The projection of tourism expenditure in 2022 is estimated before the Covid-19 pandemic so does not reflect the impact of the pandemic.

図 3-24：世界のウェルネストゥーリズム市場における地域別成長予想（2017～2022 年）

(3) 想定市場規模（国別）

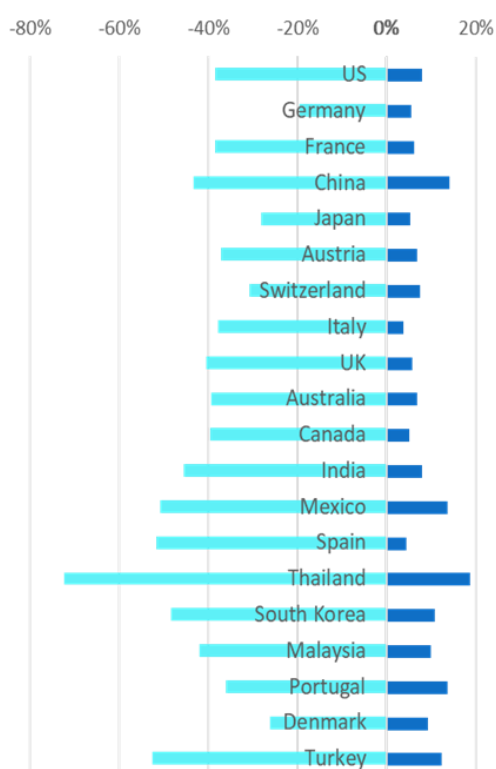
国別の市場規模について、旅行者が、その滞在国にてウェルネスツーリズムによって支出した金額で比較すると、トップ 20 の国は図 3-25 にて示される。米国が 2017、2019、2020 年とも、他国を大きく引き離し約 1,620～2,260 億米ドルの規模で 1 位となっている。その後を、ドイツ（約 590～735 億米ドル）、フランス（約 213～343 億米ドル）の欧州勢が続く。中国（約 195～344 億米ドル）、日本（約 191～266 億米ドル）と続く。尚、図 3-26 にて、ウェルネスツーリズムによる支出額を成長率で俯瞰すると、2017～19 年比では中国（14.1%増）やタイ（18.7%増）と高い成長を見せていたが、コロナの影響により、2019～20 年比で特にタイが 72.3%減と、大きく収入を減らしている。



出典：The Global Wellness Economy: Looking Beyond COVID DECEMBER 2021, GWI

図 3-25：ウェルネスツーリズムによる支出額が高い上位 20 カ国

Average Annual Growth Rate of Tourism Expenditures
(On the left side: the growth rate between 2019-2020,
on the right side: the growth rate between 2017-2019)



出典：The Global Wellness Economy: Looking Beyond COVID DECEMBER 2021, GWI

図 3-26：国別ウェルネスツーリズム成長率

3.6.2 旅行者動向

(1) 旅行目的別のウェルネストラベラー数、消費額等の傾向

GWI では、下記のようにウェルネス目的に応じて「プライマリーウェルネストラベラー」および「セカンダリーウェルネストラベラー」の 2 つで分類して両セグメントでの差を定義している。

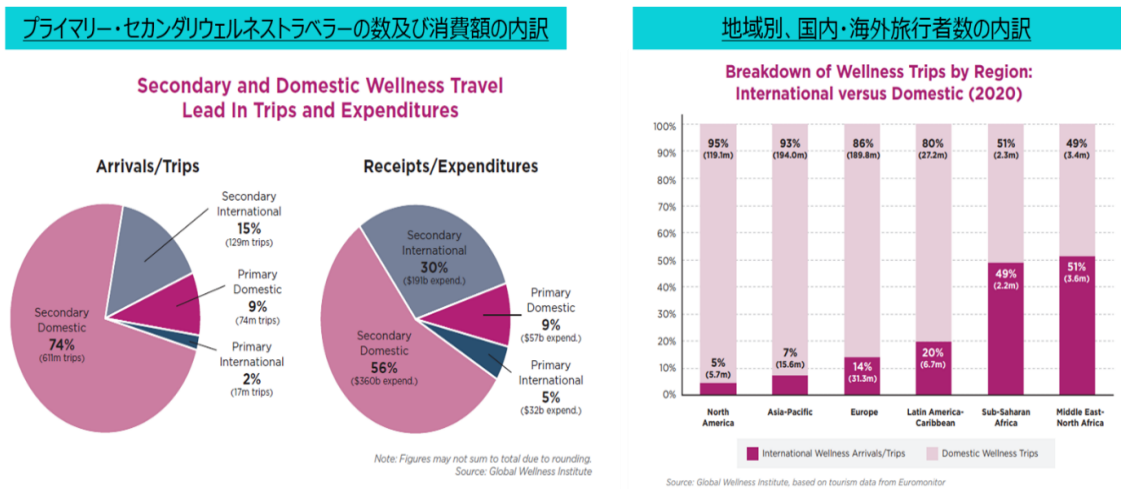
- 「プライマリーウェルネストラベラー」
主な動機が「ウェルネス」であり、旅行自体、選んだ目的地、そこで行うアクティビティ全てが旅行前に決定している旅行者のこと。
- 「セカンダリーウェルネストラベラー」
 ウェルネスが主要な旅行目的ではないが、その旅行者が元々持っている、旅行中に健康な状態を維持したい点や、ウェルネスなライフスタイルを送りたいという動機から、結果的に選ぶアクティビティや様々な選択がウェルネスに関係しているような旅行者のこと。

つまり、前者は、滞在地を選定する際の旅行の動機、およびその動機に伴う滞在地での行動も、「ウェルネス」に一貫して関連している。一方後者は、滞在地選定の動機が、ウェルネスに囚われず幅広いが、滞在地での行動が、結果としてウェルネスに結び付いている、といえる。

この2種類で観光客を分けて理解することは、ウェルネス観光のプロモーションを検討する上で非常に重要である。例えば、ヨルダンで、死海製品と連携したウェルネス観光のプロモーションを行う際にも、単に「死海でスパ」「遺跡でヨガ」といったアクティビティベースで観光地を訴求するのではなく、特にセカンダリーウェルネストラベラーに訴求する際には、「喧騒から離れてリラックスしたい」「健康的な食事をしたい」といった、潜在的な動機を起点にウェルネス観光のプロモーションを行うことが肝要である。

図 3-27 の通り、旅行者数および消費額の内訳をみると、90%近くを国内外のセカンダリーウェルネストラベラーが占めている。特に、国内のセカンダリー旅客が約5~7割を占めており、世界全体でのウェルネス旅客のターゲットゾーンは、国内居住者であり、かつセカンダリーウェルネス目的を有する旅客であるといえる。

一方、地域別で国内・海外旅行者数の内訳をみると、中東地域は、約半分が海外から来訪するウェルネストラベラーが占めており、アジアや欧州地域では自国の旅客が約8~9割を占めるのと比べて、海外からのウェルネス旅客に依存している状況にある。ヨルダンにおいては、ドバイ等、近隣の中東諸国からの旅客が多く含まれると予想される。



出典：Jordan Tourism Board, 2020-2023 Wellness Tourism Strategy, FINAL January 2020, Developed by USAID Building Economic Sustainability Through Tourism Project”, Jan 2020. “Global Wellness Tourism Economy”, November 2018, GWI

図 3-27：プライマリおよびセカンダリーウェルネス目的による旅客数・消費額

(2) ウェルネストラベラーの特徴

ウェルネストゥリズムは総じて「high-yield tourism」で、一般的な海外旅行よりも観光消費金額が約53%高く、海外でウェルネストゥリズムを行う場合の観光消費額は、2017年実績で1回の旅行につき平均1,528米ドルである。また、国内でウェルネス観光を行う場合

の観光消費額は、1回の旅行につき609米ドルであり、一般的な国内旅行よりも観光消費金額が約178%も高い。

また、ウェルネスツーリズムの動機は、前述の通り、全ての人々が本来持っている「心身共に健康でありたい」ことを動機とすることから、ウェルネストラベラーの年齢、ジェンダー、宗教、文化・人種は特定の偏りは無く、一般的な観光と比べ「多面的 (Multifaced)」である。この点は、第4章にて、ターゲット市場における顧客セグメントを特定する際にも念頭におく特徴であるといえる。

	プライマリーウェルネストラベラー	セカンダリーウェルネストラベラー
共通属性	<ul style="list-style-type: none"> 平均的に、裕福で、高学歴 旅行頻度は高い 新しい土地や体験に関心がある、「アーリーアダプター層」が多い 	
重視する価値観	<ul style="list-style-type: none"> 「健康的なライフスタイル」「ポジティブなマインドセット」「バランスのとれた生活」「自然」「社会的責任」「環境保護」「健康的な食事、野菜志向」 	<ul style="list-style-type: none"> 「体にフィットさせたい」「バランスのとれた生活」「エネルギーを持ちたい」「様々なことに良い気持ちを持ちたい」 「健康的な食事、野菜・ローカル・オーガニック、non-GMOな食べ物」
ウェルネス旅行動機目的	<ul style="list-style-type: none"> 「ストレス・心配の解消」、「休息・リラックス」、「体や心・精神の変化」、「全てからの解放」、「スピリチュアルで一新させる」 	<ul style="list-style-type: none"> 同上
人気の旅行内容	<ul style="list-style-type: none"> スパ、ウェルネスリゾート ヨガ ブートキャンプ、ハイキング、フィットネスパケーション ウェルネススクーズ ウェルネスコンテンツが盛り込まれたツアー 	オポチュニティの高いコンテンツ <ul style="list-style-type: none"> 温泉、ピュージェイサロン・スパ ヨガ、健康クラブ、フィットネスセンター 健康的な食事・市場、アートクラフト、音楽・イベント、スピリチュアルな名所、起業、MICE等
消費額	<ul style="list-style-type: none"> ウェルネス目的の旅行者は、通常の旅行者よりも、観光目的の消費額が高い。 海外旅行：2017年実績；1528\$/1旅行、通常旅行者より、53%高い。 国内旅行：609\$/1旅行、通常旅行者よりも178%高い 	<ul style="list-style-type: none"> 定義上、消費額の特定は難しいが、プライマリーウェルネストラベラーと同様に、通常旅行者よりも、消費額は高いと想定される

出典：調査団

図 3-28：プライマリーおよびセカンダリーウェルネストラベラーの特徴

3.7 ヨルダンのウェルネスツーリズム業界に関する詳細分析

本項では、第2章にて述べた産業クラスター形成に必要な4条件に分けながら、ヨルダンにおけるウェルネスツーリズム業界の現状を整理する。前述の通り、「産業クラスター」とは、一般的にある特定の分野にて、企業と関連機関の地理的な近接性、共通性、補完性によって結ばれている状態であり、競争優位の源泉として、①需要条件、②要素条件、③関連産業・支援産業、④企業戦略・競争環境の4つの条件を充足する必要がある。4条件のどれを充足、もしくは不足しているのか、だけでなく、今後、ウェルネス製品（死海製品）のステークホルダーと、既にどのように連携しているのか、今後、製品とツーリズムがどのように連携すれば、相互に生産性の向上、イノベーションの創出、更には新規事業を形成し、競争優位性を生み出すことができるのか、についても第2章とも関連させながら整理を行う。

3.7.1 需要条件：ヨルダンのウェルネスツーリズムにおけるトレンド

マイケル E.ポーター⁹は、競争優位の源泉となる需要条件を「高度で要求水準の高い顧客、他の場所を先取りする顧客ニーズ、グローバルに展開可能な専門的セグメントでの例外的な需要」と定義している。世界のウェルネスツーリズムに係る需要については、3.6にて既に述べた通りである。3.7.1 では、ヨルダンにおけるウェルネスツーリズムの需要の状況について、ウェルネスツーリズム市場規模を大きく捉えた上で、ウェルネスツーリズムの観光商品となる訴求コンテンツ、ウェルネスツーリズム単独でのターゲット市場（欧州諸国が主）、顧客ニーズについて整理する。尚、今回、ウェルネス製品・サービスにおけるターゲット市場を、「日本、中国、インドネシア」の新興市場としており、事例として、日本人海外旅行客の動向についても紹介する。

(1) ウェルネスエコノミーおよびウェルネスツーリズムの市場規模

ヨルダンにおけるウェルネスエコノミー¹⁰全体の市場規模は、2020 年実績で、26 億米ドルと推定されている。3.6にて概観したように、ウェルネスツーリズムの特徴からウェルネスを目的にした旅客を特定することは難しく、観光客数レベルでのウェルネストラベラー数を特定できる公知情報は無い。特に、セカンダリーウェルネストラベラーのように、最初の旅行の動機は完全にウェルネスを目的としたものではなくても、滞在先で結果的にウェルネスサービスに関連するサービスを利用したような旅行客が、世界での傾向をみても大多数である。

ウェルネスツーリズム市場規模を推定するためのアプローチとして、現地調査から得られた情報や、関連レポートより、仮定条件を置いて推定する。アプローチとして、①ウェルネスにおける観光需要（旅行者支出額）および②観光サービス供給側（観光業者収入額）の両面から市場規模がどの位に収まるのか幅で捉えることとする。推定の結果、コロナが与えた観光需要・供給への影響を加味した**2021年時点で、ヨルダンのウェルネスツーリズム市場規模は、3,300万～3,900万米ドル（3.3～3.9億米ドル）と推定される¹¹**。ヨルダンのウェルネス市場全体（2020年）のデータによると、一人当たり257米ドル、全体26億米ドル

⁹ 新版「競争戦略論II」、マイケルE.ポーター、2018年

¹⁰ GWI の定義を再掲すると、ウェルネスエコノミーとは「消費者がウェルネス活動やライフスタイルを日常生活に取り入れることを可能にする11の産業」である。

¹¹ 市場規模推定に用いた仮定条件は下記の通り。

①供給側の仮定

仮定1：死海、マイン、ワディラム、RSCN の各施設からの収入は、目的地自体がウェルネスとしてカウントされるため、100%ウェルネスツーリズムの収入となる。

前提2：アンマン、ペトラ、アカバでは、ウェルネスツーリズムの売上はスパからの売上であり、ホテルの総売上の5%を占める（インタビュー回答者より）。

前提3：1泊あたりの平均消費額は、2021年と2019年は234米ドルで計算（2019年GIZ分析に基づく）。

②需要側の仮定

前提1：死海、マイン、ワディラム、RSCN の会場では、目的地自体がウェルネス（宿泊、食事、スパなど）としてカウントされるため、支出の100%がウェルネスツーリズム向けである。

前提2：アンマン、ペトラ、アカバでは、ウェルネスツーリズムの支出はスパでの平均支出額で表され、162米ドルと算出された（インタビュー回答者に基づく）。

ル¹²であるため、ヨルダンのウェルネス市場全体のうち、ウェルネスツーリズムが占める割合は、約 13.8%と推定される¹³。

尚、MENA 地域の中で、ヨルダンのウェルネスツーリズムの存在感をみた場合、MENA 地域のウェルネスツーリズム市場規模 62 億米ドル¹⁴のうち、ヨルダンは 3.6～3.9 億米ドルを占めるため、約 5.3%～6.29%と推定され高くはない。また世界全体の中での存在感については、3.6 の世界のトレンドにて前述したように、GWI による 2020 年時点の推定データで他国と比較すると、1 位の米国 (1,620 億米ドル)、4 位の中国 (約 195 億米ドル)、日本 (約 191 億米ドル)、20 位のトルコ (27 億米ドル) であり、同じ MENA 地域のトルコと比べると、9 分の 1 の規模にあるといえる。ただし、コロナ禍の影響を大きく受けている数値であるため、今後の観光需要の回復や渡航制限の国別の差によって、大きく推定が外れる可能性はある。

(2) ウェルネスツーリズム目的の観光割合

下表のように、ヨルダンの観光ウェルネスツーリズムを目的とした観光割合を推定すると、観光業界全体の市場規模約 31 億米ドルのうち、ウェルネスツーリズムが占める割合は、10.5～12.4%となり、中間値として約 11.5%と推定すると、まだまだ新しいニッチな市場であるといえる。ただし、世界のウェルネスツーリズムの動向で概観した通り、今後 2025 年までに、ウェルネスツーリズム全体が、20.9%成長予想となっており、市場機会を捉えられれば、今後急速に拡大する市場であるともいえる。

表 3-4：ウェルネスツーリズムを目的とした観光の占める割合の推定

公知データ (2020 年実績)	<ul style="list-style-type: none"> ・ヨルダン一人当たり GDP 4,274 米ドル ・GDP に占める観光全体の割合 7.2% ・ヨルダン人口 1,020 万人
推定データ	→よって、ヨルダンの観光市場全体は、約 31.38 億米ドル ヨルダンのウェルネスツーリズム市場規模 (2021 年) 約 3,300 万～3,900 万米ドル (3.3～3.9 億米ドル)
推定	<ul style="list-style-type: none"> ・ヨルダンの観光のうち、ウェルネスツーリズムが占める割合 約 10.5～12.4% (推定)、中間値 11.5%

出典：調査団

(3) ヨルダンのウェルネスツーリズムの特徴および訴求コンテンツ

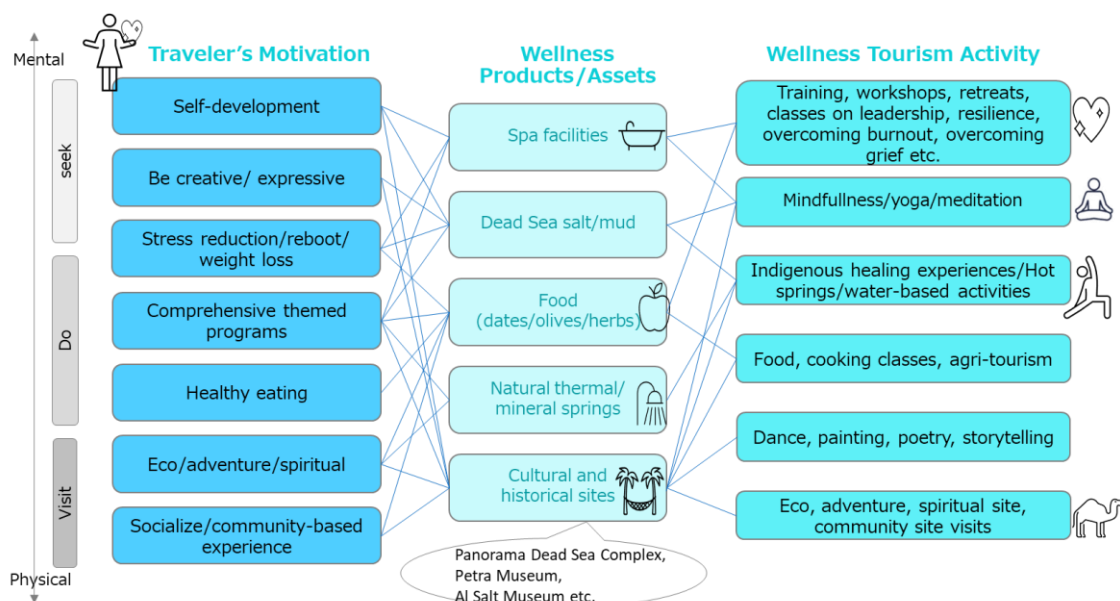
ヨルダンにおけるウェルネスツーリズムに係る訴求コンテンツのトレンドとして、ストレス削減や減量等、目的やテーマ性があり、それに合った既存の観光資源をうまく組み合わせた体験・アクティビティを提供している。既存の観光資源の事例として、下図のように①スパサービスを提供する施設、②死海エリアのマイン温泉等の天然温泉施設、③博物

¹² 「GWI2022, Global Wellness Economy Country Ranking Final」, 2022, GWI.

¹³ MENA 地域のウェルネス市場規模は、2020 年の実績で、1,077 億米ドル、ウェルネスツーリズム市場規模は 62 億であるため、占める割合は 5.75%となり、ヨルダンは相対的にウェルネスクラスタ形成の中でツーリズムが占める割合は高いといえる。

¹⁴ 「GWI2022, Global Wellness Economy Country Ranking Final」, 2022, GWI.

館や遺跡、ソフト面からみると、④死海ソルトや泥、⑤オリーブやハーブ等の食品の独自性が高く競争力が高いコンテンツとして挙げられる。その中で、ウェルネスクラスタを検討する上で重要なウェルネス製品（ターゲット製品である死海製品）との連携が強い訴求コンテンツとしては、①スパ、②天然温泉、③死海ソルト・泥である。例えば、死海エリアに拠点のある大規模ホテルの中には、「ストレス削減、リチャージ」という旅客の心的動機を起点に、スパ施設と、死海塩・泥を活用し、スパマッサージだけでなく、マインドfulnessや瞑想のアクティビティを組み合わせ提供している。



出典：“Jordan Tourism Board, 2020-2023 Wellness Tourism Strategy, FINAL January 2020, Developed by USAID Building Economic Sustainability Through Tourism Project”, Jan 2020.を元に調査団作成

図 3-29：ヨルダンにおけるウェルネストラベラーの旅行動機および
ウェルネス製品（資産）・ウェルネストゥリズムのリンケージ

(4) 代表的な旅行者の特徴

ウェルネストラベラーがウェルネスサービス（スパ、ヨガ、トレッキング等）を利用するタッチポイントのうち、①ロッジ、②ホテルリゾート、にて現地ヒアリングを行った結果、代表的な旅行者の、国籍、年代、滞在日数、関心内容は下表の通り。特に年齢については、ロッジについては年齢の主要レンジは無く、ホテルリゾートは、40～60歳と中堅からシニア層がメイン顧客となっている。

表 3-5 : ウェルネスサービスのタッチポイント別の旅客プロフィール

	Nationalities	Ages	Length of Stay	Interests
Lodges	Contingent on location, but nationalities typically include Germans, Italians, British, French, and Dutch tourists (in addition to local tourists)	No particular age-group noted, includes individuals, couples, and families up to 70 years old.	Across all locations, the average stay of tourists is between 24 and 48 hours – rarely longer.	<ul style="list-style-type: none"> Foreign tourists more interested in wellness activities at these locations than locals. Yoga activities are organized externally; the RSCN only rents out space. Interest in yoga and other wellness activities are observed in some locations more than others (more in Al-Mujeb, Ajloun than in Azraq and Dhana) Al-Mujeb chalets (lodges) are popular with locals and foreigners alike, but are particularly appealing to those with wellness interests. Lodges in other locations (overnight stays) are appealing more to Jordanians than others.
Hotels and resorts	Tourists from the USA, Germany, UK, Russia, France, Japan, and China . Some Arab tourists from Palestine and Gulf countries – the latter group interested more in “medical” tourism. Expat visitors to spa and hotel facilities are common as well, but typically in Autumn.	Typically between 40 and 60 years old (one hotel noted visitors as young as 30).	The minimum reported length of stay for wellness tourists is 2 nights (1 night for medical tourists) up to 1 week as reported by a 5-star hotel and resort.	<ul style="list-style-type: none"> Tourists interested in the local dead sea mud “experience” or those for whom spa-treatments are a regular activity are typical visitors. Only few tourists are reportedly interested in activities like yoga, most wellness tourists are interested in massage/sauna/steam/pools. A couple of entities interviewed reported having in-house yoga instructors; in other cases, such sessions are organized externally/separately.

出典：調査団

(5) ヨルダンへの海外旅客数、およびターゲット市場

ヨルダンへの一般的な観光旅客（ウェルネストラベラーも含む）の定量的な動向をまず概観し、ヨルダンのウェルネスツーリズムにおける有望なターゲット市場について整理していく。

ヨルダンへの海外旅客数（コロナ前後の動向）

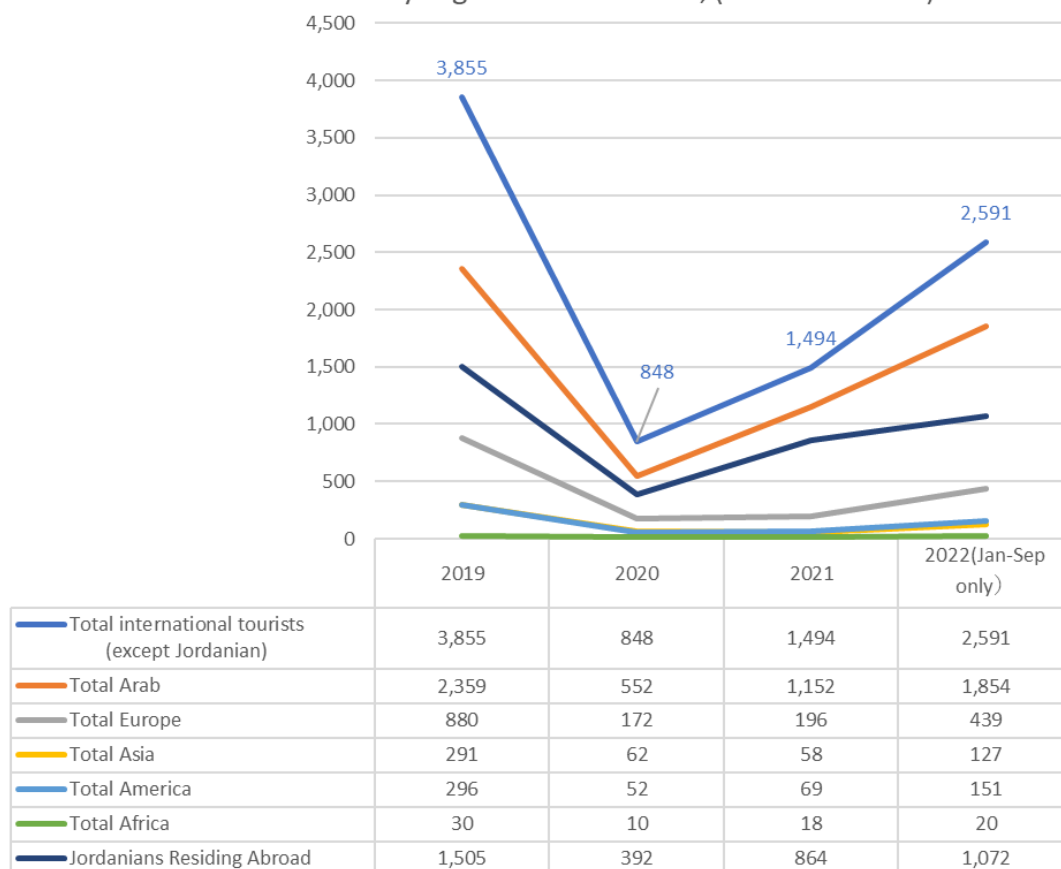
ヨルダン旅行業協会（The Jordan Society of Tourism and Travel Agents、以降 JSTA¹⁵）によると、2019～2022 年 9 月までのヨルダンを訪問した旅客¹⁶（以降、訪ヨ旅客）の数は、下図のように推移している¹⁷。コロナが発生した 2019 年から、2020 年にかけて、訪ヨ旅客数は、約 385 万人から 84.8 万人に落ち込んでいた。しかしながら、2021～2022 年の間にアラブ諸国からの旅客需要がまず改善し、2022 年 1 月～9 月実績でも、全体で約 259 万人と、2019 年比の約 67% まで回復している。一方で、欧州、米国、アフリカ、アジア地域からの旅行需要の回復は緩やかである。

¹⁵ ヨルダン観光旅行業協会（JSTA）は、ヨルダンの全旅行代理店（約 700 社）を代表する団体として、1965 年に法律で設立されている。観光法により義務付けられているため、観光省およびその他の政府当局（JTB 等）は、JSTA をヨルダンの旅行代理店を代表する唯一の法的機関と認識している。（当ホームページによる）<http://www.jsta.org.jo/Default/En>

¹⁶ ヨルダン国外からヨルダンへ訪問するヨルダン国籍以外の旅客数を指す（つまり、ヨルダン人が旅行等で国外からヨルダンへ戻る人数は含まれない）。

¹⁷ 数値には日帰り訪問者（same day visitor）、宿泊を伴う旅行者（tourists overnights）の両方が含まれる。また、2022 年のデータは、1-9 月のみの渡航者数を含む。

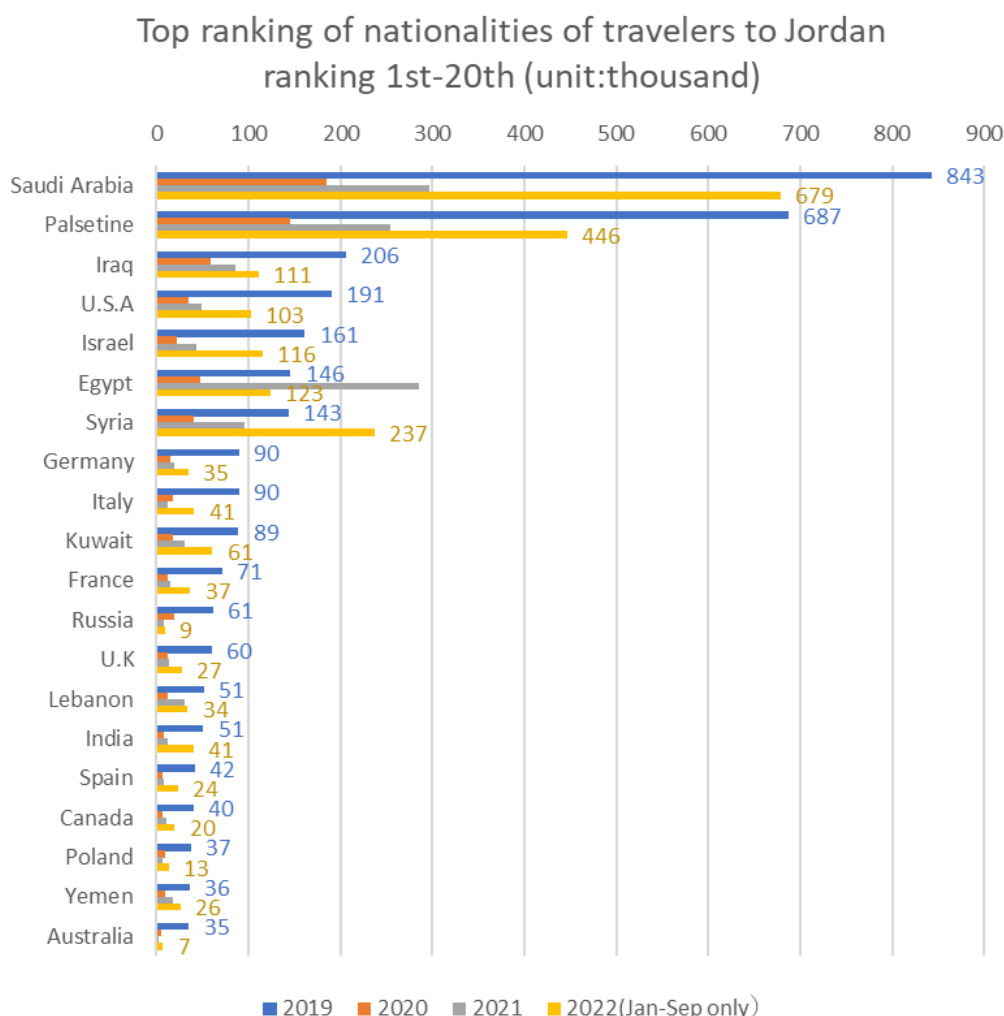
Number of tourists by region in 2019-2022, (Unit: thousand)



出典：“Tourist Overnight and Same Day Visitors By Nationality” in 2019, 2020, 2021, 2022 (Jan-Sep), JSTA を元に調査団作成

図 3-30：ヨルダンへの海外旅行者数の推移（出発地域別、2019～2022年）

また、下図は国籍別訪ヨ旅客の2019年実績で上位20カ国であった国を対象に、2020～2022年の旅客数の推移を表している。第1位は、84.3万人のサウジアラビアで、2020～2021年はコロナの影響により来訪数は落ち込んでいたが、2022年（1月～9月）実績では、来訪者は67.9万人まで達しており、コロナ禍前の人数まで戻る勢いである。続いて、パレスチナ、イラク、米国、イスラエル、エジプト、シリア等周辺の中東諸国が上位を占めており、旅客数は、コロナ前の50%以上にまで回復しつつある。尚、国別では、周辺の中東諸国を除いて、米国人旅行者が突出しており、19.1万人（コロナ前）から、現在10.3万人まで回復している。ドイツ、イタリア、フランス、イギリスが、コロナ前6万～9万人の来訪があったが、現在は、コロナ前の約30～60%まで回復している。アジア地域では、上位20位に、インド、オーストラリアが入っている。

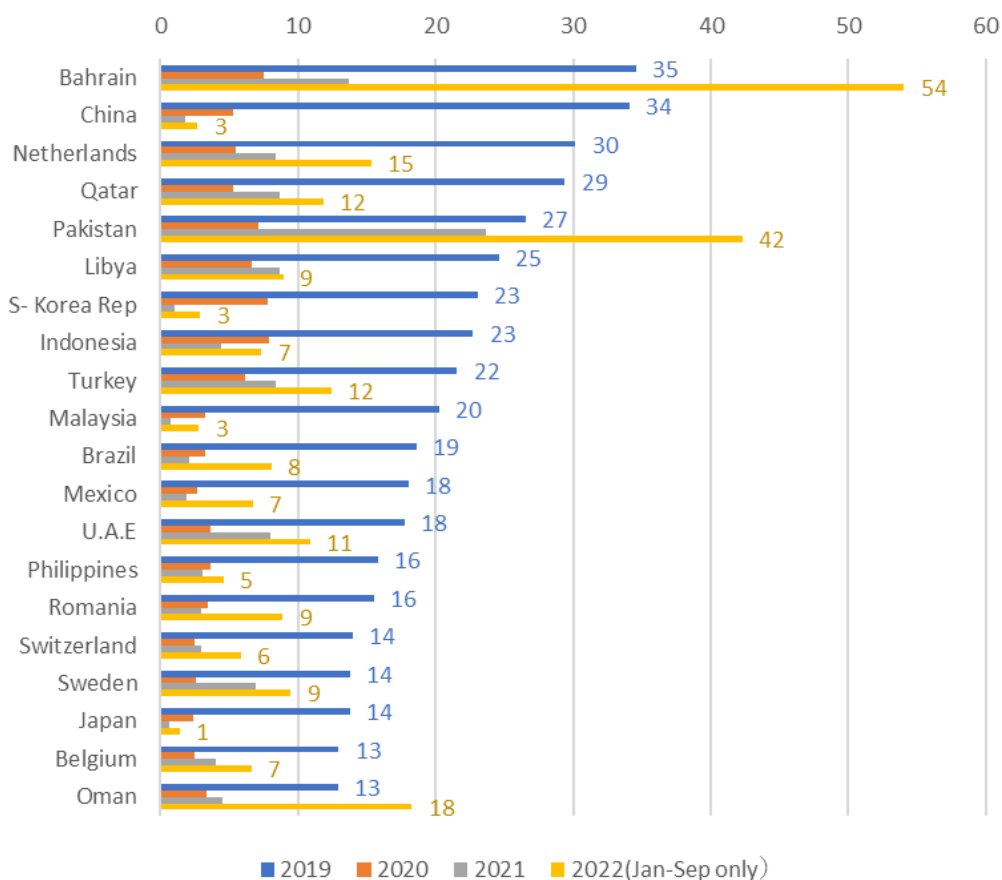


出典：”Tourist Overnight and Same Day Visitors By Nationality” in 2019, 2020, 2021, 2022 (Jan-Sep), JSTA を元に調査団作成

図 3-31：ヨルダンへの海外旅行者数ランキング 1～20 位（2019～2022 年）

上位 21～40 位の訪ヨ旅客数の国籍を下図に示す。上位 20 位までの国と比べて、コロナ前の旅客数も、4 万人以下と少数である。中国、韓国、インドネシア、マレーシア、フィリピン、日本等、アジア地域からの旅客もランクインしてくる。特にアジア勢の旅行客の回復は遅く、例えば 22 位の中国は、2019 年の旅行者数 3.4 万人だったのに対し、2022 年は、約 3 千人と、コロナ前の 1 割程しか回復していない。コロナによるフライト接続性の悪化や渡航規制等の外的な要因にも起因していると考えられる。

Top ranking of nationalities of travelers to Jordan ranking 21st-40th (unit:thousand)

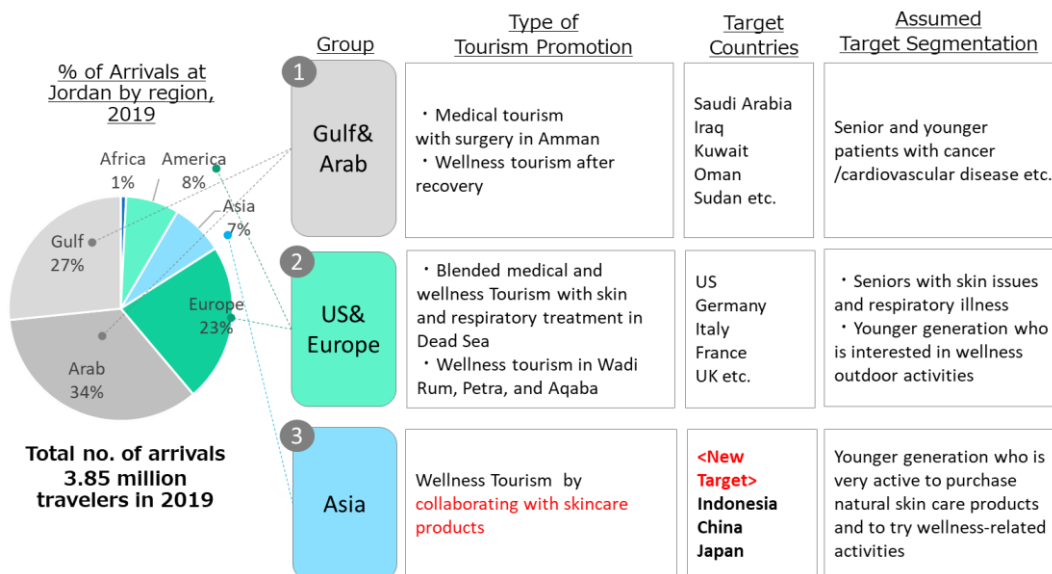


出典：”Tourist Overnight and Same Day Visitors By Nationality” in 2019, 2020, 2021, 2022 (Jan-Sep), JSTA を元に調査団作成

図 3-32：ヨルダンへの海外旅行者数ランキング 21～40 位（2019～2022 年）

ヨルダンのウェルネスツーリズムにおける有望なターゲット市場

上記および現地調査の結果により、訪ヨ旅客の国籍別の特徴として、下記の①Gulf および Arab 諸国②欧米諸国③アジア諸国、の 3 つのグループの特徴を下図に示す。



出典：”Tourist Overnight and Same Day Visitors By Nationality” in 2019, JSTA、および現地ヒアリングを元に調査団作成

図 3-33 : ターゲットグループ別の特徴

グループ① : Gulf および Arab 諸国

2019年の訪ヨ旅客のデータによると、近隣の湾岸諸国（Gulf Country）から全体の27%、Arab 諸国から34%の旅行客の来訪があり、訪ヨ旅客数全体の約6割を占める。これは、地理的にアクセスがし易い、同じMENA地域であり言語や食事の類似性から、旅行がし易い、といった点が起因していると考えられる。

尚、近年、ヨルダンが中東諸国に対してプロモーションを強化しているのは、メディカルツーリズムである。ヨルダンでは従来から、充実した医療施設、豊富で質の高い医療人材を有しており、近隣諸国から医療サービスを受けに渡航する患者を受け入れてきた。

2017年にヨルダンにて開催された、グローバル・ヘルスケア・トラベル・フォーラム（GHTF）にて、ヨルダンの医療観光分野の範囲を国際的に認められた8つのセグメントに拡大することを目指す「アンマン宣言」¹⁸が採択され、サウジアラビア、イラク、クウェート国籍の循環器疾患等をもち外科治療が必要な患者の受け入れ促進のため、入国手続きの簡素化や、規制緩和を進める等、国主導で行われている¹⁹。2022年11月にアンマンで開始された、International Healthcare Travel Forum²⁰においても、ヨルダン MoTA と MoH、主催の Private Hospitals Association Jordan 等が連携しながら、アラブ隣国からの患者渡航に係る規制緩和を進めつつ、競合国であるインド、チュニジア、トルコに対抗しようとしている。

¹⁸ Amman Declaration Health Travel 8（HT8）にて選ばれた重点セグメントには、従来の医療観光、デンタル観光、スパ観光、ウェルネス観光、スポーツ観光、料理観光、アクセシブル観光、病気や障害を持つ訪問者にサービスを提供する住宅支援観光の8つが含まれる。

¹⁹ 例えば、スーダン人やイエメン人の入国に係る VISA 発給の簡素化、もしくは免除の為の新プロセスの検討を行っている。検討事例として、「50歳以上で少なくとも5,000ドルを所持しているスーダン人は、国境通過時に入国が許可される。ただし、同伴者は2人までとする」等。

²⁰ The Private Hospitals Association Jordan (PHA)が主催する、医療観光に関する国際的フォーラム <https://phajordan.org/IHTF2022/about.html>

グループ②：欧米諸国

次に多いのが、欧米諸国からの旅客である。2019年実績で、米国が全体の8%の約19万人、ドイツ：約8.9万人、イタリア：約8.9万人、フランス：約7万人、と続き、欧州は全体の23%を占め、年間7万～19万人の規模の来訪がある。

USAIDの支援にて、JTBが2020年1月に策定したウェルネスツーリズム戦略では、ヨルダンのウェルネスツーリズムにおける収入源となりえる“source market”として、観光収入規模の高い米国、中国、日本、ドイツ、フランスを特定しているが、特にJTBでは、ウェルネスとメディカルツーリズム両方を訴求しやすく、フライト接続性の高い欧州地域のドイツ、フランス、スペイン、イタリアの4カ国を優先的なターゲット市場としている。

プロモーションを行っている内容としては、死海周辺が高酸素濃度であり、また死海の泥・塩を活用したリラクゼーション施設・サービスが豊富であるという強みを活かし、呼吸器系疾患をもつ患者や、皮膚治療を目的に来訪する旅行者に対して、外科手術を必要としない治療、および治療後の回復を促すウェルネス観光を訴求している。

グループ③：アジア諸国

中東、および欧米諸国を除くと、その他の大多数の国の訪ヨ旅客は、年間6万人以下²¹と、依然小規模である。アジア地域の全ての国が含まれ、2019年の実績でアジア地域から年間約30万人の来訪がある。2019年のアジア地域の国別の内訳をみると、日本人旅客：13,767人、中国人旅客：34,083人、インドネシア人旅客：22,735人である。訪ヨ旅客数は、現状多くないが、Box 1で記載するように、世界全体でみた3カ国の海外への旅行者数は多く、中国、日本、インドネシアはそれぞれ、ランキング1位、14位、24位となっており、今後、ヨルダンがインバウンド観光を誘致する市場としてのポテンシャルは高い。

また、前述の通り、旅行者がその滞在国にてウェルネスツーリズムによって支出した金額で比較すると、中国（約195～344億米ドル）、日本（約191～266億米ドル）とランキング上位に入っており、旅行先での消費意欲も高いことが想定され、ヨルダンでのインバウンド消費へも期待できる。尚、インドネシアでは、エジプト、イスラエル、ヨルダン3カ国の聖地を約2週間で巡る聖地観光パッケージツアー等も旅行代理店等で多く販売されており、独自性の高い訴求コンテンツで誘客するポテンシャルも高いとみられる。

今回の本調査では、ウェルネスツーリズム単独ではなく、「ウェルネス製品（自然派スキンケア（死海製品含む））と連携したインバウンド観光の促進」をスコープとしており、スキンケア製品に対する購買意欲、旅行先での消費意欲が高いかどうかという点は、非常に重要である。3.4にウェルネス製品の顧客からみたトレンドの通り、今回、「ウェルネス」に親和性の高いエシカル消費に関心の高い消費者（Z世代、ミレニアム世代でスキンケア商品を行う女性）、つまり「18～39歳の女性」を、重要なターゲットと仮定し、ウェルネス製品・ツーリズムに共通する年齢層と特定する。3カ国（日本、中国、インドネシア）毎の、顧客セグメントの詳細については、第4章に記載する3カ国でのオンライン調査にて記述する。

²¹ インドからの来訪は、2019年実績に約50,682人と、主要20カ国のアジア地域の中で最も多い。（JSTA、Tourist Overnight and Same Day Visitors by Nationality during 2018-2019）

(6) 日本人、インドネシア人、中国人海外旅行者の動向分析

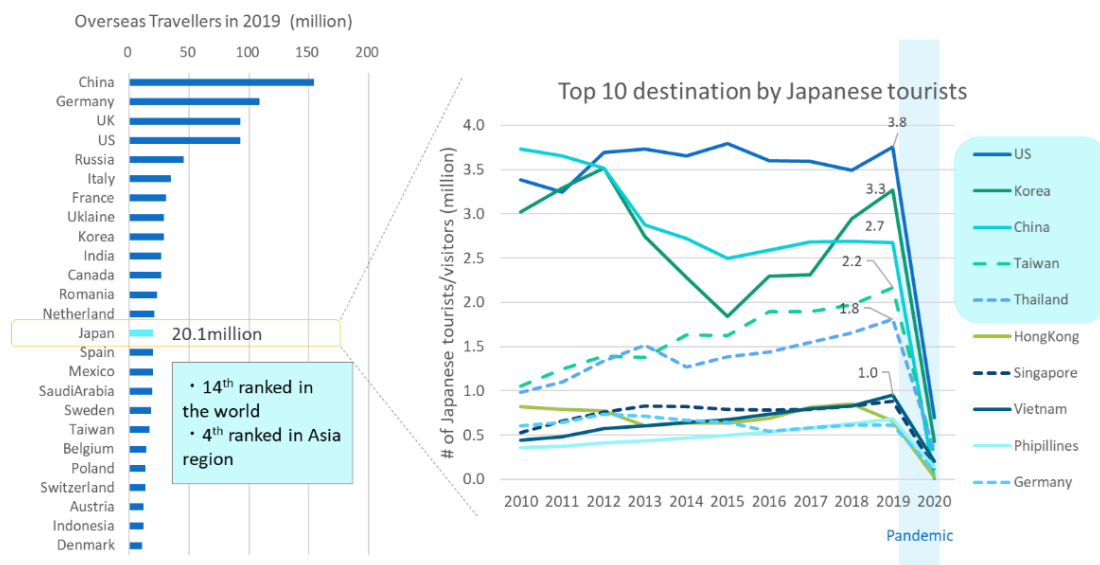
ターゲット市場3カ国の中で、日本人の海外旅行に関しては、日本政府観光局（JNTO）が公開する詳細な統計情報が入手可能であり、日本人の旅行者の動向を3C（日本人海外旅行者の理解、観光地としてヨルダンと競合する国はどこか、等）について分析する。尚、ここで特定した競合国は、第4章のオンライン調査の設問に盛り込み、ヨルダンとウェルネスイメージが重複している国がどこか検証する。

尚、中国、インドネシア人海外旅行者の動向については、日本と異なり、公開されている詳細な統計情報が入手できないため、便宜的に第4章のオンライン調査の結果に基づいて、旅行者の特性や、競合国の特定を行う。

Box 1 : 日本人海外旅行者の動向分析

● Customer（日本人海外旅行者）の現状

コロナ前の2019年実績では、日本人海外旅行者数は、世界で第14位、アジア地域で4位であり、海外旅行先として、米国、韓国、中国がトップ3を占めるが、台湾やタイも新しいデスティネーションとして増加している。

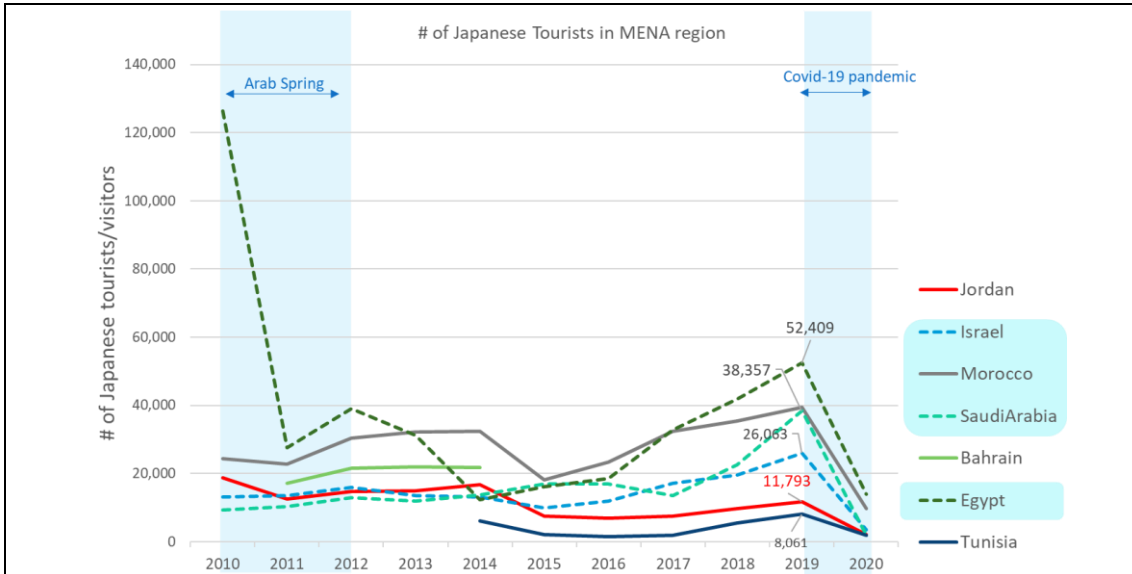


出典：Tourism White Paper, 2021, Japan Tourism Agency. Japan Tourism Statistics, Japan National Tourism Organization, <https://phajordan.org/IHTF2022/about.html>

Note: Number of Japanese tourists cannot be compared directly depending on the indicators; TFR, VFR, VFN, TFN. i.e. TFR Arrivals of non-resident tourists at national borders, by country of residence: US, Thailand, Hong Kong, and the Philippines

図 3-34 : 日本人海外旅行客数（全体、旅行先別）

尚、日本人海外旅行客の MENA 地域の旅行先としては、エジプトとモロッコが人気であり、2017 年以降は、イスラエルとサウジアラビアも新たな旅行先として増加しつつある。



出典：Japan Tourism Statistics, Japan National Tourism Organization. Data is taken as of June 29, 2022.

Data is available at <https://phajordan.org/IHTF2022/about.html>

Note: UAE is not included due to data unavailability

図 3-35：MENA 市場における日本人海外旅行客数（全体、旅行先別）

● Competitor（競合市場）の分析

現時点での仮説ベースではあるが、ターゲットサービス・製品の提供有無、フライト接続性やコロナ禍による渡航制限等の外的環境を横比較すると、日本人誘客におけるヨルダンの競合国として、米国、韓国、タイ、モロッコ、イスラエルが想定される。

Countries competing with Jordan to attract Japanese visitors (hypothesis)							
Destination ranking for Japanese tourists	Market Demand	Target Wellness Service	Wellness Product	Other external factors			
	Wellness economy rank, 2020	Spa/Wellness center available	# of Yoga/Fitness*2	Dead sea salt/olive/dates available	Flight Connectivity from Japan	Immigration restriction (quarantine) for Covid 19*3	
Top 5 in world	US/Hawaii (1 st)	1 st	◎	338	None	◎ Direct	No
	Korea (2 nd)	8 th	◎	n/a	None	◎	No
	China (3 rd)	2 nd	○	5	None	◎	No
	Taiwan (4 th)	17 th	○	n/a	None	◎	Yes
	Thailand (5 th)	24 th	◎	269	None	◎	No
Top 4 in MENA	Egypt	43 rd	×	16	Yes	○ 3flights/ week	No
	Morocco	62 nd	◎	152	Yes	No direct flight. Via UAE, Qatar	No
	Saudi Arabia	35 th	△?	n/a	Yes	No direct flight. Via UAE	No
	Israel	37 th	◎	n/a	Yes	No direct flight. Via Korea	No
	UAE(N/A*1)	38 th	◎	4	Yes	◎	No
	Jordan	79 th	○	9	Yes	No direct flight. Via UAE, Abu Dhabi	No

出典：調査団

Note *1: No data available of number of Japanese tourists visiting UAE, but UAE is included as a potential competitor due to their similarity of tourism

*2: Number of yoga retreat offered by Bookingyogaretreat.com. Data is taken as of June 29, 2022.

Data is available at <https://www.bookyogaretreats.com/>

*3: The country which requires Japanese tourists for quarantine. The status is as of July 07, 2022, referred by MOFA, Japan. Data is available at https://www.anzen.mofa.go.jp/covid19/pdfhistory_world.html

図 3-36：日本人誘客におけるヨルダンの競合国（想定）

● **Company（ウェルネスツーリズム業界の関連各企業）の現状**

ウェルネスツーリズムに係る関連各企業の詳細については、日本市場だけではなく、他市場についても同じであるため、次の3.7.2にて記載を行う。

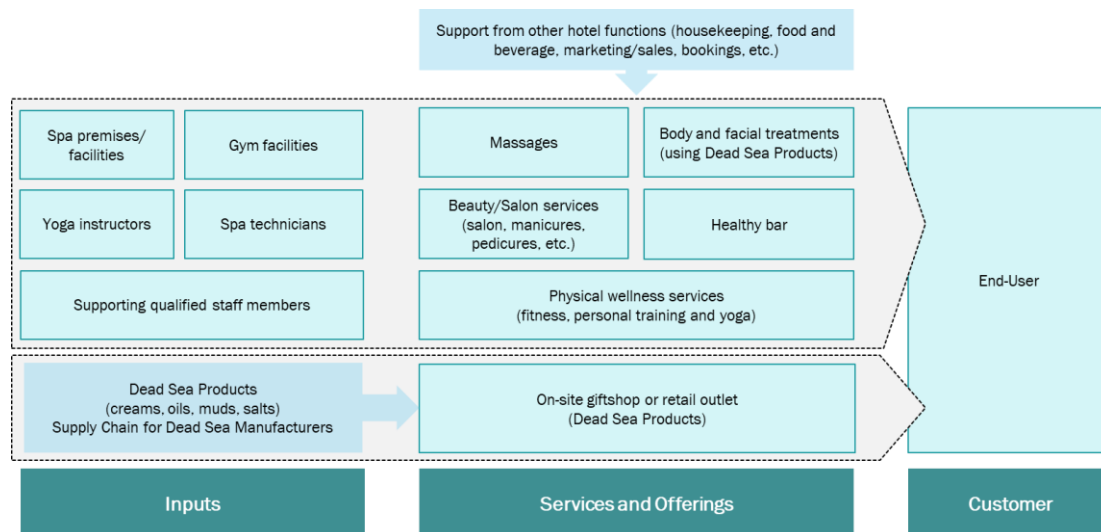
3.7.2 要素条件：ヨルダンのウェルネスツーリズム関連企業

(1) 関連企業の特定

最初に、ウェルネスツーリズム関連企業を特定するが、プロセスとして、3.6 および3.7.1にて導き出されたウェルネストラベラーの行動特性によると、ウェルネストラベラーは、その特性から、比較的高品質・高価格帯のホテル、エコロッジ、高級スパ独立店を入り口にターゲットサービスであるスパサービスを受けていると想定される。そこで、ウェルネストラベラーが、ヨルダンにてターゲットサービス（スパ、マッサージ）に係る接点となる企業、施設を洗い出すこととした。

その結果、ヨルダンでウェルネスサービス（具体的にはマッサージ、スパ、一部、医療行為を用いない治療（treatment））を提供している72の事業体と、観光客に人気のある旅行先のリストを、デスクトップによる調査とJHA傘下の会員ホテル情報が掲載されているデータベースを用いて作成した。尚、カテゴリーとしては、①ホテル、②スパ、③ロッジの3つのカテゴリーに分類された。ただし、これらはすべて宿泊やスパ施設を起点に考えたカテゴリーであり、原則、施設の中で複数のウェルネスに係るアクティビティを提供し、他の企業等との連携はなくサービスとして完結している。（例えば、死海周辺の大規模ホテル内では、従来スパ施設を活用したスパマッサージや死海製品を購入できる店舗の運営に加え、死海が見渡せる施設内エリアで瞑想を行える場所を整え、ハーブの収穫ができるアクティビティを作ることで、より包括的なウェルネスツーリズムのコンテンツを開発・提供している）

一方で、宿泊やスパ施設を自分では有せず、既存の高級ホテルと連携し、既存施設を借りながら、ウェルネスに特化したホリスティックなサービスを提供するアクターも新規参入している事例もあった。ヨガや食事改善といったアクティビティ自体を専門にするプレイヤーが、ウェルネスツーリズムをシームレスに顧客に提供する場合、宿泊、食事を提供するサービス業者との連携は必須である（下図参考）。新規参入事例では、ホテル施設（宿泊・スパ）、人材（ホテルスタッフ、スパ施術者）、食料調達（ホテル経由）といった確立された既存のバリューチェーンをうまく活用することで、新規参入組のボトルネックとなる、施設等、ハード面の初期投資を抑えることに成功していた。しかしながら、死海製品との連携状況をみると、既存のスパ施設・人材・取扱商品を「間借り」している状況であるため、スパサービスの内容については、柔軟に独自性を出すことが難しく、死海製品とのコラボレーションは現状無い状況にある。ただし、これまで接点が無かった死海製品業者を認知し、その製品を活用したアクティビティを提供することで、独自性を生み出すことができれば、既存バリューチェーンの中に、死海製品業者を参入させることにも成功し、ウェルネスクラスター内での連携の初期事例となり得る可能性がある。



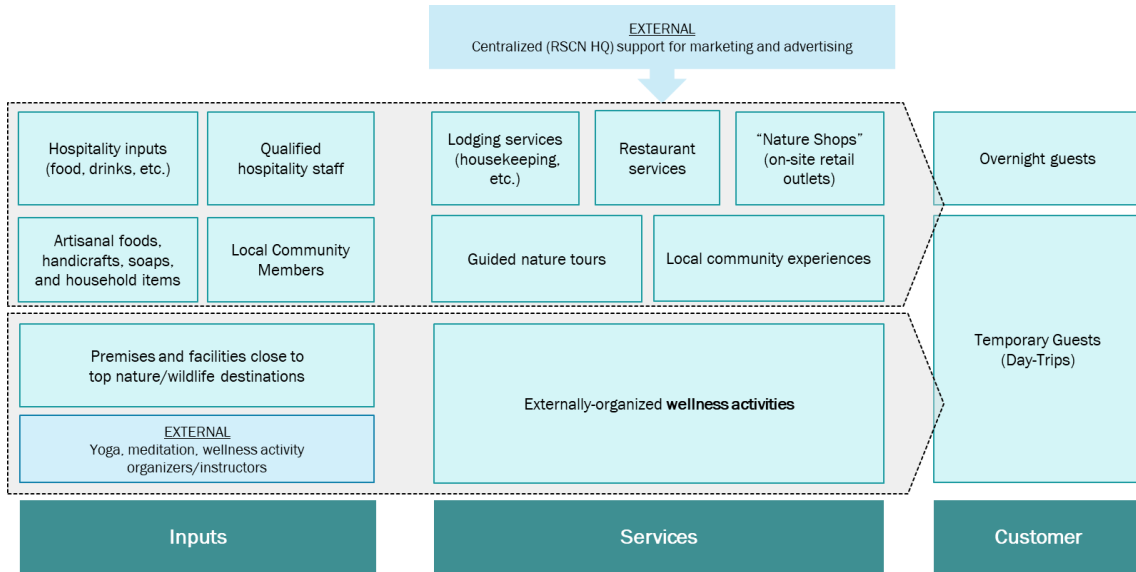
出典：調査団

図 3-37：ウェルネスクラスタの提供バリューチェーン図（ホテルリゾートの事例）

カテゴリー③のロッジについては、下図のようにヨルダン国内の Royal Society for the Conservation of Nature (RSCN) の有する環境配慮型のエコロッジを、ウェルネストラベラーの接点の1つとしている。特徴として、ホテルスタッフの人材を現地コミュニティ²²から雇用し、売上の50%を現地に還元する方針を取っている。そのため、バリューチェーンとして、主要なサービス人材、食材は現地コミュニティ内で完結するものの、ヨガや瞑想アクティビティについては、外部から必要に応じて人材を調達している。

死海製品との連携事例としては、ヨルダン国内の死海製品企業と、戦略的パートナーシップを締結し、現地コミュニティの人々への石鹼製造技術の支援等を行っている事例もある。オリーブオイル等の地元で収穫した原料を元に石鹼を現地コミュニティ内で製造し、ロッジやアンマンの Wild Jordan と呼ばれるサテライト店舗にて販売している。

²² 現地調査で訪れたフェイナンエコロッジでは、ベドウィンの集落がエコロッジの周りに点在し、ホテルの従業員として勤務する住民もあり、施設内で受付、料理、清掃、ツアーガイド、旅行客の transportation service に従事していた。

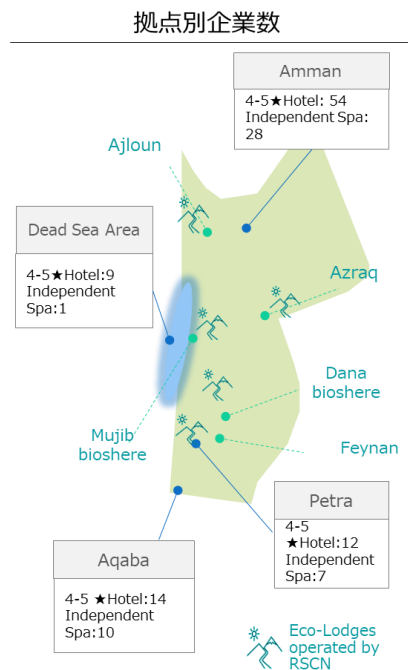


出典：調査団

図 3-38 : ウェルネスツーリズムの提供バリューチェーン図 (RSCN ロッジの事例)

(2) 関連企業の事業規模、従業員数

前述の通り、約 89 社の 4～5 つ星ホテル、約 46 の独立スパ、5 つのエコロッジをウェルネスツーリズムに係る関連企業と推定した。尚、関連企業の拠点別では、ホテル、スパ独立店ともアンマンに多く集積している。ロッジは、ヨルダン国内に点在している。



出典：調査団

図 3-39 : 関連企業の各拠点の数

また、下図のように、事例として、代表的なホテル、スパ施設、ロッジの従業員数や、事業規模を売上高や顧客数にて収集している。スパサービスにおいては、多くがホテルの従業員数のうち20~30分の1程度の数を確保しており、第5章でも後述するが、その多くを外国籍の従業員が占める。

事業規模としては、死海エリアのホテルに滞在する顧客のうち、スパサービスを利用しているのは4~7%に留まる等、限定的であり、ホテルの売上高比率として低く、大規模な人材の採用や確保が難しい現状にある。

<p>Hotel A Dead Sea Area</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Overview: prime location in the Dead Sea cluster of hotels; consists of 346 rooms ■ No. of staff: 450 members total (20 staff members in spa) ■ # of guests in past year: 10k+ in 2021 (60% tourists) ■ # of spa visitors in past year: 4% (400 guests) – of whom 70% tourists ■ Sales revenue in past year: JOD 6M ■ Sales revenue from spa in past year: JOD 360k 	<p>Hotel D Aqaba Area</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Overview: located just outside city of Aqaba; contains 300 rooms in total, considered by guests as a "family resort". ■ No. of staff: 300 members total (10 staff members in spa) ■ # of guests in past year: 12k in 2021 (55% occupancy – 40% are tourists) ■ # of spa visitors in past year: 3k in 2021 – 72% tourists ■ Sales revenue in past year: JOD 3.4M ■ Sales revenue from spa in past year: 5% (~ JOD 180k)
<p>Spa Salon B Dead Sea Area</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Overview: Located in Madaba governorate, and 12-15 km away from Dead Sea. Split into 3 sections; general area that day-visitors use, the 4-star hotel with accommodation (97 rooms), and the health club/medical treatment section ■ No. of staff: 183 members total (8 staff members in spa) ■ # of guests in past year: 30k in 2021 (62% tourists) ■ # of spa visitors in past year: 5k in 2021 – 17% of all visitors ■ Sales revenue in past year: N/A ■ Sales revenue from spa in past year: 19-20% 	<p>Hotel E Dead Sea Area</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Overview: Located in Dead Sea. Further details n/a for anonymity. ■ No. of staff: 400 staff members (57 staff members in health club and spa) ■ # of guests in past year: 37k in 2021 (50% tourists) ■ # of spa visitors in past year: 7% of guests (all tourists) ■ Sales revenue in past year: N/A ■ Sales revenue from spa in past year: N/A
<p>Lodge C</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Overview: lodges and chalets spanning 4 locations (among other locations operated by RSCN). In total, 114 rooms. ■ No. of staff: 120 staff members in these locations. ■ # of guests in past year: 15k in 2021 including (64% tourists average across all locations) ■ # of spa visitors in past year: N/A – no spa ■ Sales revenue in past year: N/A ■ Sales revenue from spa in past year: N/A – no spa 		

出典：調査団

図 3-40：関連企業の従業員数、事業規模等

(3) 関連企業の品質、特徴

クラスターを検討する上では、「専門性が高く、経験豊かな従業員を確保できるか、採用コスト（手間）がかからないか、雇用と人材のマッチングが効率的にできているか」は重要な論点となる。また、ターゲットサービスであるスパやヨガアクティビティのサービスを顧客に最前線で提供するのは、「スパ施術者」や「ヨガ・インストラクター」であり、それらがサービス品質となる。

スパ施術者に係る品質の現状や課題、特徴については、第5章にて詳しく述べるが、要約すると、ウェルネスツーリズムに係る労働市場では、雇用と人材のミスマッチが存在しており、不足するスパやヨガ人材の多くをヨルダン国外から調達せざるを得ない状況にも関わらず、ヨルダン国内の失業率は依然として高い状況にある。尚、海外から人材を調達するため取引コストが嵩み、また優秀な外国籍の人は待遇の良い隣国に流出してしまう等、効率的にスパやヨガ人材を確保できていない。

後述するが、現状では観光需要に対応するための人材調達を、ホテル間で連携して行っている死海エリアの事例もあるものの、今後、ウェルネスツーリズムの需要に対応できる人材の「量」を確保し、更に差別化のために人材の「質」を担保するような、人材の確保、育成、関連資格の整備は重要な論点となってくる可能性が高い。グローバルでウェルネスツーリズム市場が拡大する中、市場機会を逃さず、競合国との競争に対応していくために

は、ウェルネスクラスター内での人材という資源の取り合いを避けるために、人材の量・質ともに改善する準備が必要となってくる。

尚、関連企業のうち、死海エリアの代表的なホテルやスパ等から得られたスパサービスに係る内容や特徴は下図の通り。

CHARACTERISTICS OF KEY PLAYERS IN THE MARKET (2.2 CORE OFFERINGS)

<p>Hotel A Dead Sea Area</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Services provided: Massages, mud sessions (salts, mud from dead sea), moroccan hammam, turkish hammam, skin cleansing, gym, yoga, meditation, manecure/Pedicures, waxing, haircare (salon), sauna, steam room. Additional facilities: restaurant and giftshop. ■ Distinct features: location, diversity of offerings, quality of services, quality of cadre, design of facilities (based on Qasr Amra). 	<p>Hotel D Aqaba Area</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Services provided: Separate men's and women's section which contains steam room, sauna, jacuzzi (only in women), and changing rooms. There is a mixed area which contains a hydro pool, healthy bar (detox water, fresh juices, water), general hairdresser/salon, and massage area (which also includes services for hydrotherapy) ■ Distinct features: Tranquility area (quiet area); services such as hydrotherapy, baths, and chocolate, mud masks - offered in dead sea but only offered through the hotel.
<p>Spa Salon B Dead Sea Area</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Services provided: Saunas, steam rooms, pools. Services include: Swedish massage, eastern massage, relaxing massage, olive oil massage, volcanic rock massage, athletic massage, pregnancy massage, foot massage, head massage, skin peeling/cleansing using dead sea salts, body and face scrubs, mud -bath. ■ Distinct features: Mineral water inside the health club is specific to the area; the wide range of massage types available. 	<p>Hotel E Dead Sea Area</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Services provided: Massage types - aromatherapy, Swedish, Thai, deep tissue, Balinese, hot stone, back/neck/shoulder, couple (+ others). Foot reflexology, Abhyanga, de -stress Shirodhara, Dead Sea aromatherapy salt & oil, Dead Sea natural scrub & mud wrap (+ other Dead Sea product services). Hammam, facials, detox, weight loss, manicures, pedicures, pools, sauna, and steam ■ Distinct features: Detox room and café that offers types of mineral water unique to the hotel and offers healthy food, there are also 3 "hydro pools", and massage types not offered elsewhere
<p>Lodge C</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Services provided: eco-tourism experiences, unique vistas, hike trails, local community immersion experiences, local meals and cooking classes ■ Distinct features: all facilities located in areas categorized as nature reserves = unique vistas, flora, and fauna. 		

出典：調査団

図 3-41：関連企業のウェルネスアクティビティの特徴

3.7.3 関連産業・支援産業：ヨルダンのウェルネスツーリズムにおける支援

クラスターの検討については、「有能な地元供給業者が存在しているか」「競争力のある関連産業の存在」が肝要である。現状では、死海エリアを中心に外資系の大規模高級ホテルがリードして観光サービスを提供するバリューチェーンを構築しており、ウェルネスサービスを提供する外部プレイヤー（ヨガ等）は外部から調達されている。尚、競争力のある関連産業としては、「死海製品」という独自性が高い製品だけでなく、ペトラ遺跡や死海エリアの施設も、既に多くの観光客（遺跡観光目的や医療観光目的）を取り囲んでいる。

(1) 関連産業

3.1 や 3.2 で述べた通り、ウェルネスツーリズムに関わる関連産業として、観光業界以外では、死海製品産業や、農業（オリーブオイル）といった観光コンテンツを有する業者、観光業界内では、遺跡観光やメディカルツーリズムの中で遺跡や天然温泉等の観光資源を有するプレイヤーの他、従来、旅行者に宿泊、食事、交通、アクティビティを提供するバリューチェーン上のプレイヤーが認識される。

表 3-6：ウェルネスツーリズムにおける関連産業

関連産業 カテゴリー	観光業界内	観光業界外
ハード	<ul style="list-style-type: none"> ・国内遺跡群（ペトラ遺跡他） ・国内博物館群（Salt Museum 他） ・Dead Sea Panorama Complex²³ ・Dead Sea Medical Center 	N/A ²⁴
ソフト	<ul style="list-style-type: none"> ・既存の観光バリューチェーン上の産業（宿泊、交通、食事、アクティビティ） 	<ul style="list-style-type: none"> ・スキンケア製品業界（スキンケア） ・農業（オリーブオイル等） ・運動フィットネス業界（ヨガ等）

出典：調査団

(2) 支援産業

ウェルネスツーリズムに関連する支援産業として、①ウェルネスの効能を科学的に保証する研究機関、②ウェルネスツーリズムに関連する人材育成を行う大学・専門学校等の機関、③品質維持の観点からウェルネスツーリズムに関連する資格、認証を提供する機関、の3つのカテゴリーの必要性が挙げられるが、現地ヒアリングの結果、①～③の提供は限定的であることが明らかになった。①の詳細については、5.4のウェルネス製品の美容・健康への有効性証明で説明し、②の詳細については、5.2のターゲットサービスの品質管理体制、認証制度・体制、③の詳細については、5.3のブランド認証制度・体制（ターゲットサービス）で述べる。

3.7.4 競争環境・企業戦略

クラスタを検討する上では、「適切な形態での投資と持続的な進化を促すような地元の状況があるか。地元で活動する競合企業間の激しい競争があるか」²⁵が肝要である。

現地へのヒアリングを元に、競争環境の有無や程度、反対に競合企業との連携・協力関係の現状を整理し、またウェルネスに特化した企業戦略、事業計画の所在についても整理する。

(1) 競争環境の認識

- ウェルネスツーリズムにおける市場競争力についての認識

現地ヒアリングを行った関連企業によって様々な見解を有していたが、ウェルネスツーリズムのアクティビティの独自性が高いため競争力が高いと考える③ロッジのケースや、やヨルダンがユニークな地域に位置することにより、ウェルネスツーリズムにおける真の競合が存在しないと考えるケースもあった。一方で、依

²³ JICA が支援した Dead Sea Museum の他、屋外レストラン、展望台を備えた複合施設

²⁴ 当てはまる事例としては、フランスのシャルトル市に位置するコスメクラスタ事例では、化粧品製造工場を観光客に工場見学として利用する例があり、従来、観光施設をみなされなかった化粧品製造工場という観光業界外の化粧品産業と連携し、観光客の集客に成功している。

²⁵ 新版「競争戦略論II」、マイケルE.ポーター、2018年

然ウェルネスツーリズムは小規模市場であるため、一般的なホテルにとっては、提供する側にとって関心度は低い企業も存在していた。

- 競合企業間の競争

特に死海エリアには、外資系の大規模ホテルを中心に、既に多くのウェルネスアクティビティを提供する企業が存在しており、前述した宿泊・スパ施設インフラを持たずに参入する等のアクターも存在する等、競争が激しいとの認識にある。また、ホテル事業者は、既に類似の顧客を奪う競合ホテルを認識している。

- 関連企業間での連携、協力関係

近接する他ホテル業者との協力関係は限定的である。しかしながら、死海周辺にあるホテルでは、観光需要が供給を上回り、サービス提供人材が不足した場合には、近接する他ホテルに連絡を取り、人材の調達を柔軟に行っている。

また、企業の中には、死海周辺のスパ部門のマネージャーと定期的にミーティングを開いて情報交換を行っているケースもみられた。内容としては、死海の枯渇に関するホテル業者間での課題認識や、JTBと共に観光プロモーションを共同で行う等、課題や機会に係る話し合いの場が存在している。これらは、死海エリアという限られたエリアに立地するホテル間の近接性から生まれたものであり、また、死海という観光資源を共有することから、協力関係や合意に繋がっているものとみられる。

多くのホテルのスパ施設にて、既存の業者の死海製品を取り扱う施設は多い。また、国内のスキンケア製品ブランドの中には、4~5つ星高級ホテル内の、部屋アメニティとして商品をB2Bラインで販売している事例もある。一方でウェルネスに特化した独自性の高い製品を開発し、ウェルネスアクティビティの中で上手く組み込み、顧客に販売するといった死海製品業者との直接的な連携は現状のところ限定的とみられる。

(2) 企業戦略の所在

ウェルネスに関連するサービスや提供物を拡大するための当面の計画や中期的な計画の有無や、事業計画や目標達成に影響を与える課題を有しているか、についてヒアリングを行った。

- ウェルネスに特化した事業計画

ヨルダン国内の死海、アカバ、RSCN 運営のロッジ周辺にて、施設の改修や施設拡大が計画されており、投資機会が存在している。また、ホテル業者レベルでは、ウェルネストラベラーの志向に合わせた食事の提供の見直し（例：ビーガン向けや減量目的の健康的な食事等）たり、ヨガや瞑想アクティビティを提供するためのスペースの提供（例：ロッジのケース）等を検討している。また、ウェルネストラベラーのニーズに合わせたウェルネスサービスの見直し、商品開発を行っている。

- ウェルネスに特化した採用計画、能力開発
特に、ホテル事業者では、ウェルネスアクティビティとしてニーズが高い、ヨガ・インストラクターや、減量メニューを提案するコンサルテーションを行う栄養士の採用、また、健康的な食事を専門とするシェフを社内で育成するといった計画を有している事業者も存在している。
- 上記計画を実行する上で認識している課題
顧客目線からみると、ヨルダン国内外での比較的新しい概念である「ウェルネス」の普及や、従来死海エリアを中心に提供してきた「メディカルツーリズム」との違いを理解し、差別化を行うことが重要ととらえている。
また、事業計画にも関連するが、既存の施設の多くは、ウェルネストラベラーを誘致し、ウェルネスに係るアクティビティを提供するために整備されていない、といった点もある。その他、ウェルネスのみに関係しないが、観光・ホスピタリティ部門におけるヨルダン政府の規制の強化が復活しないか、も懸念材料として挙げられる（コロナ禍やヨルダンの厳しい経済状況の時に見られた）。

3.7.5 ウェルネスツーリズムにおける4要素のまとめ

上記のような分析の結果、クラスタの4条件のうち、ウェルネスツーリズムにおける市場機会は高いものの（①需要条件）、特に、スパサービスについては、需要に対応できるだけの、人材の量・質が共に不十分である（②要素条件）ことが明らかになった（詳細は第5章にも記述）。

尚、③関連産業としては、死海エリアを中心に観光業供給者のバリューチェーンが整備されているものの、独自性が高く競争力の高い死海製品業者と、ウェルネスツーリズムにおける連携は限定的であるが、新規参入組の、ホテルやスパ施設を自分で有しない、ウェルネスサービスプロバイダーが、様々なアクター（スパだけでなく、キャンプサイトや博物館等）と連携していく動きがあり、新たな商品の開発やイノベーションが起こる素地はある。また、④企業戦略や競合環境においては、ホテル事業者が、独自にウェルネスに係るアクティビティを開発しサービスを完結する等、連携に乏しいことも明らかになった。

ウェルネスツーリズムにおける高需要は、今後ウェルネス製品がツーリズムと連携していく時の好機であり、追い風となる。しかしながら、死海製品とうまく連携したウェルネスツーリズムの提供（スパサービス）を検討する時に、スパ人材の量・質の不足は、重要な課題であり、ウェルネスクラスタ内で今後補完していく必要がある。

3.8 ウェルネスクラスタ支援による経済波及効果および開発効果

調査団として第一次現地調査を行った後の所感として、ヨルダン側のウェルネスクラスタ概念に対する理解・浸透度は現時点で決して高くないものであった。死海コスメの製造業界以外からも、死海コスメに対する、独自性が高く成長性を秘めた輸出コンテンツとしての期待は一定程度確認できたものの、幅広い周辺産業を直ちにウェルネスクラスタを協創するメンバーとして招致し、死海コスメ製造者ととともにコンソーシアムメンバーとして活動を開始することは想像に難い。

そのため、コンソーシアムの形成過程についても各業界団体相互の独立性が高いヨルダンの場合、他国のウェルネスクラスタ事例をモデルとした包括的導入よりも、影響力のある産業団体を中心に段階的に巻き込んでいくボトムアップが適切ではないかと考えられる。

特に死海コスメ業とウェルネスクラスタを中心とした観光業とのアライアンスは、ホテル備品の提供などを通じて始まっており、加えて観光業、特にヨルダンへのインバウンド旅行は、多くの輸出産品について広報機会、海外代理店探しの機会ともなっている。このアライアンスを中心にウェルネスクラスタの作業部会を JCI 下に形成するなどが一歩目のアクションとしては考えるが、JCI の既存 SECTOR-FOCUS GROUP はその会員である製造業者に閉じている。現時点では、製造業・サービス業を横断するウェルネスクラスタ作業部会の設置まで討議できていないが、今後ウェルネスクラスタの形成支援をプロジェクトとして支援していく中で、プロジェクト期間終了後の恒常的な作業部会の運営体制についても議論が深められていくものとする。MoITS や MoTA といった管轄省庁の他、特に ACI・JCI が次期プロジェクトの中でウェルネスクラスタ形成・振興に主体的な役割を果たす姿勢を示していることから、これらの機関がその受け手になるものと期待される。

ウェルネスクラスタとして影響が波及しうる産品・サービスカテゴリーには、本調査で既にスコープとしているケア・美容とウェルネスクラスタの他に、食品、ウェルネス製品、観光、スパ・エステ、トリートメント、ヨガ・フィットネス、医療が含まれる。ヨルダン側ステークホルダーに聴き取りを行った結果として、このうち特に輸出戦略的な重要性が認識されているものと、そのメジャープレーヤーと、それぞれの産業セクターの雇用規模とその特徴を下表に纏めている。

単体では規模の小さい死海コスメ業を起点としながらも、順次これらの産業セクターを包摂していくことで、雇用機会の拡充を通じた若年層の高い失業率等の雇用問題の改善に貢献しながらヨルダンの自立的・持続的な経済成長と、社会的弱者のエンパワメントによる貧困削減・社会的格差の是正への貢献が期待される。

表 3-7：輸出戦略上の重要性が高い品目、およびメジャープレーヤー

カテゴリー	品目・メジャーアクター	現在の産業規模と特徴
食品	デーツ The Jordan Dates Association	8,000 人の雇用規模があり、うち 35%は女性労働者。利用水量当たりの収穫効率が最も高く、小規模農園が生産の中心を担っている。
	オリーブオイル Jordan Olive Oil Mills and Producer Syndicate	8,000 以上の世帯に雇用を提供しており、MoITS の推計ではオリーブ収穫期には 17,000 人規模の季節労働が発生。2021 年には 426 万米ドルの輸出規模。
	スマック（スパイス） Bzuriyeh Al-Waha Circle (Private), etc	スパイス産業全体の統計となるが、24,300 人規模の雇用がある。中小零細企業が主な産業の担い手であり、2017 年時点での輸出規模は 500 万米ドル程度ながら、アメリカやカナダの北米市場に輸出ポテンシャルがある。
	タイム（スパイス） Bzuriyeh Al-Waha Circle (Private), etc	
	アラビックスイーツ General Association for Restaurants and Sweet Shops Owners	2,550 人規模の雇用規模がある。食品加工業の中でも輸出ポテンシャルのある戦略的に重要なサブセクターとして注目されており、中東諸国のほか欧米への輸出もなされている。
ウェルネス製品	サプリメント・健康食品 Bio Energy Tech (Private), etc.	（産業規模に関する詳細の情報なし）
スパ・エステ	ホテル・スパ Jordan Hotels Association	前出の推計より、ヨルダンのウェルネス関連のツーリズムの 2021 年市場規模は 3.3～3.9 億米ドル規模と推計される。デスティネーションは死海、マイン、ワディラム、アカバ、ペトラなど国内各地に散在する。
医療	医療・健康サービス Private Hospitals Association Jordan	年間約 25 万人規模の患者を外国から受け入れており、医療従事者数は 2017 年時点で 57,773 人を数える。医療は女性の従事割合が高いセクターである一方、訓練を経た有資格者数と実際に職を得た人のギャップがあるセクターともなっている。

出典：調査団

3.9 日本による過去の観光協力とウェルネスツーリズムの連携・相乗効果

ヨルダン国への JICA による観光開発産業振興への協力は歴史が深く、90 年代後半以降に国全体の観光開発計画の策定支援をはじめ、遺跡群に対する無償資金協力（2013 年～2020 年）や技術協力による博物館等のインフラ施設の整備により、観光資源の魅力向上に貢献してきた。

表 3-8 : JICA による観光開発案件

#	案件名	対象地域	期間
1	観光開発計画調査	サルト、アンマン、カラク、他	1994-1996 年
2	博物館を通じた観光振興	サルト、アンマン、カラク、他	2004-2007 年
3	観光セクター開発事業	アンマン、サルト、カラク	1999-2011 年
4	サルト市における持続可能な観光開発プロジェクト詳細計画策定調査	サルト	2012-2016 年
5	ペトラ博物館建設計画	ワディムサ	2013-2020 年
6	コミュニティ重視型のペトラ地域観光開発プロジェクト	ワディムサ	2015-2020 年
7	ペトラにおける観光開発マスタープラン策定プロジェクト	ワディムサ	2021-2025 年

出典：調査団

ヨルダン国でのポストコロナ時代の観光産業の復活では、観光商品の多様化を図り、積極的に観光需要拡大、観光資源の拡充を行うことが、MoTA 観光戦略（2021 年、UNIDO による支援）、および JTB ウェルネスツーリズム戦略（2020 年、USAID による支援）でも企図されている。

ウェルネス製品（死海製品）およびサービスの両方を包摂し得る「ウェルネスツーリズム」は新規で、ニッチではあるが、遺跡観光だよりのヨルダンにおける観光振興のポジションを今後とれるものである。これらの戦略の実効性を高め、過去の観光協力との連携、相乗効果も期待される分野になってくる。

(1) 地域観光の多様化へ貢献と相乗効果

ウェルネスツーリズムは観光商品の多様化を図りつつコミュニティに裨益も期待できる、JICA での過去の案件では、以下のような新商品開発も可能である。想定される観光内容としては以下などが想定される、観光インフラ施設にウェルネス製品／サービスを盛り込むことで新たなターゲット層の取り込みや、PR の相乗効果が期待できる

- サルト市：サルト考古博物館とヘリテイジトレッキングおよび体験型ツーリズムの実践
- カラク市：カラク城要塞で早朝ヨガなどの提供メニューなどの拡充

これらは各地域の自治体、民間観光事業者、NGO などの組織で新規に開発されるものであり、現在実施されている CBI の観光プロジェクトで検討、JTB のウェルネスツーリズムの実行計画の中で検討されていくものと想定される。

(2) 観光クラスタの進展への貢献と相乗効果

① ペトラ観光クラスタ

日本による過去の観光協力との連携先として、ペトラでの地域観光開発プロジェクトがある。ペトラはヨルダンが誇る世界遺産のひとつであるが、観光客の平均滞在期間は 1.2 日と短く、経済効果を増大させるには滞在日数や一人当たりの支出額を増やす必要がある。そのための施設・アクティビティの一つとしてウェルネスサービスの強化が考えられる。想定される観光内容としては以下などが想定される。

- ワディムサ：ペトラ博物館施設内でメディテーション
- ワディムサ：現地で製造しているオリーブ石鹸とコミュニティ参画として連携

ペトラでは観光クラスタとして、現在マスタープランが策定中であり、ウェルネスツーリズム関連の新規事業、開発での観光クラスタとして進展が想定され、マスタープランの策定などの検討を確認していくことが想定される。

② 死海観光クラスタ

死海における観光資源開発などが実施されており、ウェルネスツーリズムクラスタとしての形成発展が想定される。死海開発では開発者である JFDZG では、多様な観光関係者との連携を図り、Dead Sea Development Zone および死海クラスタ形成への意欲は高く、これらのクラスタ形成での死海でのウェルネスツーリズムのより重層的な開発に向かっていくものと想定される。これらの推進体制の変化、実行計画などの推移をみていく必要もある。特に、広域的なステークホルダーを参集した死海観光クラスタの進展では、特に JICA 支援で整備された死海博物館と併設される Dead Sea Panorama の施設展開（死海製品の販売店は併設されているが、スパは無し）および事業の多角化の進展は堅調であり、マインにおける温泉施設とも隣接連携し、死海開発でウェルネスツーリズムの拠点としての今後の展開も想定される。死海周辺地にはバプティスト施設群などの多様な遺跡観光もあることから、このような施設をめぐるようなトレッキングなどのウェルネスツーリズム商品の整備も想定される。

③ アカバにおける観光クラスタ開発

観光開発での JICA の支援は過去ないが、ヨルダン国南部のアカバでも JICA 支援で地域都市開発マスタープランの策定が進行していく（2022～2024 年）ことから、アカバの観光都市としての多様化、産業立地などの検討の中で一層のウェルネスツーリズムでの多様化などが想定される。リゾート施設整備の中ではスパの併設がなされているが、高付加価値

のスパビジネスとともに、旅行者向けのリラクゼーション施設としてのスパなどの一層の施設展開も観光開発の文脈でも考えられる。ワディラムなどの砂漠地帯でのエコツーリズムおよびヨルダンの地域産品としてアロマやハーブ製品を取り込むなどのウェルネス製品産業群の業務集積促進なども想定される。今後とも **Golden Triangle**（アカバ、ワディラム、ペトラ）としてのゲートシティとしての位置づけでのアカバ観光クラスタとしての進展が想定され、マスタープラン作成での推移を確認していく必要がある。

JICA の支援の観光協力のポテンシャルを十分に生かしていけば、ウェルネスツーリズムとの相乗効果はあると思われる。特にウェルネスツーリズムが進んでいる死海では、訪問客、スパの利用者が増えれば死海製品の販路も拡大することから、相乗効果も期待できる。さらに、主要な観光拠点での観光クラスタとしての進展が期待できることから、同地域でのマスタープランの推移と共に **MoTA**、**JTB** などへのインプットおよび施策の方向性、関係者の協議などを確認する必要がある。

第4章 マーケティング・ブランディング戦略案の策定に係る情報 収集・分析

4.1 ブランドの基本概念とその必要性・意義

4.1.1 ブランドの概念

ブランドとは、ターゲット顧客が求めるトータルな満足の提供を約束し、ターゲット顧客の自己実現ツールとして顧客の心の中で生き続けるモノやサービスである。顧客が何らかの良いイメージをもって「指名買い」される状態になる商品やサービスのことといえる。ブランドは、ターゲット顧客にとって単なる物質的な機能のみならず、モノやサービスを通じて得られるライフスタイル、価値観、嗜好などに対する精神的な便益をも包含して提供できることがポイントである。

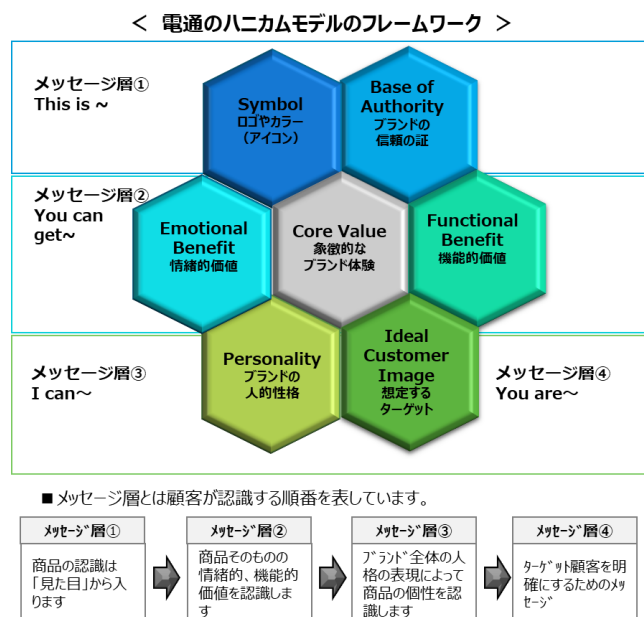
4.1.2 ブランディングの概念

ブランディングとは「そのブランドならではの独自の付加価値を創造し、出来るだけ多くの人にロイヤリティや共感を高める取り組み」であり、顧客が満足し、良い感情をもって「指名買い」してもらえるように、その「記憶のマネージメント」をする活動とされる。ブランディングの目的は指名買いによる「ロングセラーブランド化」であり、目的達成プロセスとして「独自性の創造」と「感情移入」活動がある。このことは顧客の心を満たす独自性のあるソリューションを創造し、それを顧客の頭の中に刷り込み、顧客が迷うことなく自社ブランドを選択する購買プロセスマインドを醸成する活動であることを意味している。

4.1.3 ブランド構成要素

ブランドの構成要素を分かりやすく理解するためのツールとして電通のハニカムモデルがある。

- Symbol**
 ブランドを連想させるロゴやカラーなど五感に残るアイコンのことで、ビジュアル象徴となるもの
- Base of Authority**
 ブランドへの信頼感を高めるための技術的エビデンスや事実に基づく歴史など信頼感の裏付け



出典：専門家ヒアリング

図 4-1：電通のハニカムモデル

- Emotional Benefit

顧客の感性的なニーズを満足させるための情緒的価値（どんな気持ちになるか？）

- Functional Benefit

顧客の求める機能や実用性ニーズを満足させるための機能的価値（商品の特徴そのもの）

- Personality

そのブランドが人であったらどんな性格かを考える、商品に人格を与えること

- Core Value

周りの 6 つの要素を統合して抱く、顧客が持つイメージのことで、ブランドが約束するイメージの集約

ブランドの要素については様々な定義・概念の重複があるが、ここでは主に下記の要素を事例の調査分析の軸とする。

	概要	具体例	
ブランド 提供価値	①商品価値	<ul style="list-style-type: none"> 商品、サービスから得られるベネフィット 	<ul style="list-style-type: none"> 機能性、使用感、利便性、エビデンス、各種認証等
	②コンテンツ価値	<ul style="list-style-type: none"> 商品の価値を膨らませる情報群 	<ul style="list-style-type: none"> こだわりの商品開発やコミュニティづくりのドラマ、ストーリーなど
	③リレーション価値	<ul style="list-style-type: none"> 商品の価値を膨らませる顧客との関係性 	<ul style="list-style-type: none"> 会員向けの視察ツアー開催、ロイヤル会員プログラム等

出典：調査団

図 4-2：事例調査分析において軸となる要素

また、提供価値には「機能的価値」と「情緒的価値」がある。「機能的価値」とは、競争優位性のある物理的価値（原材料や製品の品質、効果効能、安全性、認証等）を指す。「情緒的価値」とは、独自の世界観によって顧客の QOL や生き方、価値観などを支援する、製品やサービスの使用体験から得られる便益（製品を使うことによる楽しみ、コミュニティに属する喜び等）を指す。

4.1.4 ブランディングによるメリット

ブランディングが成功すると以下のようなメリットがもたらされる。

① 知名度向上と販売拡大

ターゲット顧客にブランドイメージが刷込まれると「知っている」という安心感とともに購入につながり易くなる。さらに、ブランドへの共感が強まると口コミで多くのターゲットに推奨してくれ、販売機会が増大する。

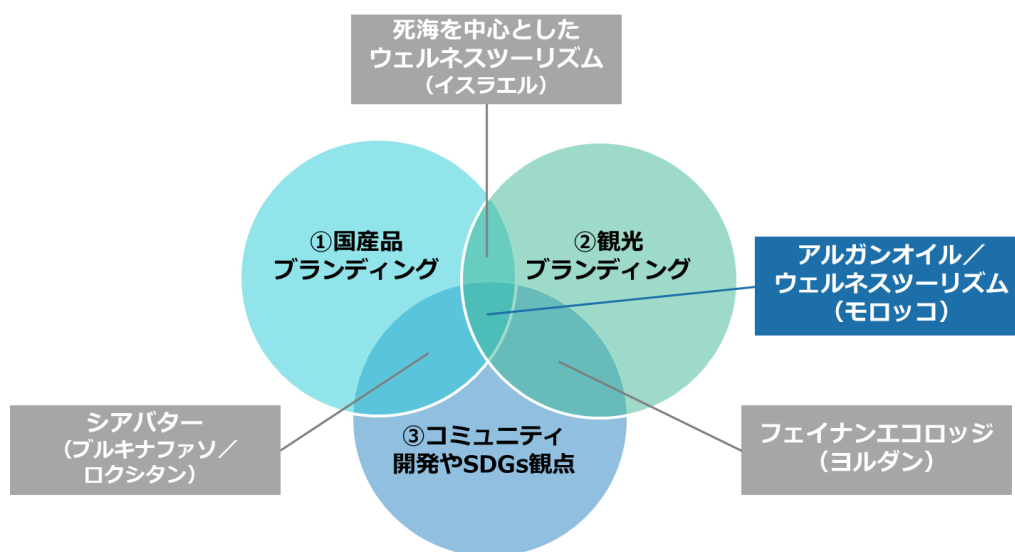
- ② 価格プレミアムの効果
ターゲットにとって思い入れが強いブランドになればなる程、他には代えられないブランドになり類似品より高くても購入する。結果として価格競争に巻き込まれず高い価格を維持することが可能となる。
- ③ リピート率の向上効果
通常、新規顧客獲得のために大きな投資を行うが、ターゲットにブランドイメージが刷込まれると、指名買い比率とともにリピート比率が向上し、投資は新規顧客獲得の1/5にとどまる。
- ④ ビジネス機会を拡大する効果
築き上げたブランドの知名度や魅力をうまく活用し、新しい市場に新事業・新商品を展開することが出来る。また、ブランドに対する信頼感、安心感、期待感が市場機会の拡大を可能にする。
- ⑤ アライアンス機会の拡大の効果
ブランディングが成功すれば多くの企業がそのブランドに注目する。結果として多くの企業からの協業の提案が増え、更なる成長のための戦略オプションが広がる。
- ⑥ 仕入れコストを削減する効果
ブランディングが成功し、販売数量が増えると原材料の仕入れも増加する。結果として仕入れ業者に対する価格交渉力は大きく高まり、仕入れコストを以前より安くすることが可能となる。また、ブランドとの取引を希望する原材料業者が現れる。
- ⑦ 広告宣伝コストを削減する効果
投資を行い、一旦ブランディングを成功させれば、ターゲット顧客への感情移入によってリピート購入や指名買いが増えることで、広告宣伝費は必要最小限で済むようになる。
- ⑧ 人材採用の効果
多く的人是はブランドへの就職を希望することから、ブランドに多くの優秀な人材が集まる。同時に、集まる人材はブランドを理解している場合が多く、就職してからも自らがブランドとしての行動をとることが多い。
- ⑨ 労働意欲向上の効果
ブランディングのプロセスを通じて社外からの評価を従業員が耳にする時、従業員は誇らしく思うとともに、その誇りが、自分の会社名や職務に対する誇りへと変わる。

⑩ 資金調達コスト削減の効果

強いブランドの場合、「高い知名度」「価格プレミアム」「高リピート率」などを通じた高い収益力と「ブランドに対する感情移入」「指名買い顧客の増」などを通じた売上減リスクの回避などにより、投資家からは投資しやすい企業とみられ、資金調達コストの削減効果が見込まれる。

4.2 世界における国産品・観光ブランディング成功事例および教訓（ブランド構築のメカニズム、手法、具体的活動例）

世界における国産品・サービスのブランディング成功事例のうち、ヨルダンのケースに類似性・適用性が高いと思われるものを選定するため、①国産品ブランディングの成功事例、②観光ブランディングの成功事例に加え、③コミュニティ開発やSDGsといった観点の成功事例、およびこの3点を兼ね備える事例を優先的に調査対象とした。具体的には、下図において3つの観点を備えている候補として、イスラエルの死海を中心としたウェルネスツーリズム、モロッコのアルガンオイルおよびそれを使ったウェルネスツーリズム、ブルキナファソのシアバターの3つの事例を取り上げる。



出典：調査団

図 4-3：国産品・観光ブランディングにかかる事例の選定

4.2.1 死海を中心としたウェルネスツーリズム（イスラエル）

イスラエルの死海製品・ウェルネスツーリズムは、「死海＝イスラエル＝ウェルネス」というイメージ訴求により、製品およびウェルネスデスティネーションとしてのブランド確立双方に成功している。

- **ブランドコンセプト：“Dead Sea, a salty oasis for tourists”**

推進体制：民間企業→公的支援

イスラエルという名前ではなく、シンプルに「Dead Sea」を前面に出すブランディングの統一を実施している。また「Dead Sea Campsites」と発信し、Dead Seaに繋がるエクスカーションとしてブランディングの統一を図っている。発信内容には死海エリアの宿泊施設やビーチ「Dead Sea Hotel」「Dead Sea Beaches」、国内最大規模のオアシス Ein Gedi や世界遺産のマサダ国立公園内での野外キャンプアクティビティ等が含まれている。

イスラエルは1950年代から観光デスティネーションとしての「国のブランディング」を実施しており、コンセプトは「聖書の土地」からはじまり、「イスラエルの美」、「モダンなヨーロッパの国」などを経て、現在「死海、オアシス」となっている。

また、死海製品に関しては90年代からPremierやAHAVAといったブランドが創設されているが、企業規模を問わず近代的な研究開発ラボや製造施設を保有している。さらに民間の高い研究開発力に加え、公的支援も充実しており、グローバル市場への輸出を後押ししている。

- **成功要因への示唆**

- **デスティネーションブランディング**

イスラエルはもともと戦略的な観光ブランディングを実施しており、欧州・米国からは有名リゾート地として知られてきた。直近では中国・インド向けプロモーションに注力しており、2016年以降、訪問者数が急増している。

- **研究開発力とイノベーションエコシステム**

保湿やエイジングケアの研究が盛んで、死海ミネラルの科学的研究、その特性を利用したスキンケア、健康・美容商品の製造に専門的に携わる企業が50以上設立されている。GDPに占める研究開発費の割合は、イスラエルが世界1位の座をキープしており、高い研究開発力を誇る（2020年5.4%、尚、日本は7位）。こういったR&Dへの積極投資や産学官連携によりイノベーション創出が促進されているものと考えられる。

- **死海製品メーカーへの公的支援**

イスラエルの死海製品には手厚い公的サポートがあり、イノベーションと海外進出を促進し、グローバル市場における強力なブランディング（死海製品といえばイスラエル製）と好循環を作り出している。公的機関が製品の国際規格への対応支援や、マーケット情報を提供し、海外の展示会や商談等を資金面でサポートしており、中小企業の海外進出促進につながっている。

- **研究開発（R&D）**

投資を奨励するための研究開発基金助成。「Tnufaプログラム」、「技術インキュベーター」、「MAGNETON」「NOFAR」プログラム、「MAGNET」プログラム、外国企業の研究開発センターの支援、イスラエルと第三国／企業間

の R&D 共同プログラム等がある。イスラエルの死海製品のイノベーションを促進するため、産業界と教育機関・政府機関の密接な協力関係を促進している。

- **国際規格への対応**

国際標準への準拠を保証するプロセスの標準化。保健省に専門の標準化部門があり、業界全体のプロセスや方法論を定義するために、グローバルなベストプラクティスをベンチマークして推奨している。政府の支援により、米国、EU、ロシアなど、規制の厳しい化粧品市場へのアクセスを支援。

- **マーケティング**

イスラエルの死海製品の輸出促進に政府が積極的に関与。イスラエル輸出・国際協力研究所 (IECI) プログラム。国際プロモーション (例：見本市での国家パビリオンのための財政支援)、ビジネスマッチング (ビジネス代表団、会議、ミーティングの組織)、ステークホルダーへのアクセス促進 (例：外交団、商務官、学界など) が実施されている。

- **外国貿易協会による「スマートマネープログラム (2014 年～)」助成金**

イスラエルのメーカーが潜在的な海外市場を特定し、進出することを支援するためコンサルティングファームや専門代理店を利用した場合、支払いの一部を助成。すべての申請は、助成金の認可前に、外国貿易協会によって評価される。

一方で、AHAVA は違法入植地で製造を行っていることから BDS (不買) 運動の対象となっている。また、急速な死海の縮小により沿岸部のシンクホール (イスラエル側だけで 6,000 個以上) が深刻な問題となっており、リゾート地の Ein Gedi も周辺はゴーストタウンと化し、Public beach も次々と閉鎖に追い込まれているといった問題も顕在化している。死海の縮小や死海ミネラルの過剰消費といった問題は、同じ死海に面するヨルダンでも切り離せない問題であり、輸出促進を念頭に置いた取組の際には環境や持続可能性を重視することが不可欠である。



4.2.2 モロッコのアルガンオイル・ウェルネスツーリズム

モロッコのアルガンオイル・ツーリズムは保全・社会開発活動から始まり、確かなエビデンスと品質・認証が築かれ、世界的な認知度が向上するという流れになっている。

- **ブランドコンセプト：「Morocco is a home to a variety of wellness cures」**

推進体制：アカデミア・社会開発→民間企業→公的支援・ドナー

アルガンオイルが「モロッコでしか採取できない」という希少性や、高濃度のオレイン酸とビタミン E を含有する「若返りオイル」として美容・食事への科学的効能を訴求している。また、美容と料理の両面から活用できることから、「アルガンオイルを用いた伝統的ハمامでのスパ体験、その後のアルガンオイルを用いたヘルシーな食事の提供」といった、アルガンオイルを起点にしたホリスティックなツーリズムを提案し、ウェルネスの本拠地としてのブランディングメッセージを発信。伝統的な大衆銭湯であるハمامを「モロッコの美容の原点」としてモロッコ＝美容のイメージを訴求するとともに、派生アクティビティとして、サハラ砂漠でのヨガ・瞑想体験、サウンドヒーリング等のウェルネスアクティビティへの更なる誘客も行っている。

アルガンオイルの歴史としては、モハメッドV世大学理学部教授がアルガンの木の研究の世界的第一人者として有効性に関する論文を多数発表、生産組合を立ち上げたのが始まりとされる（1996年～）。アルガンオイルは2001年にイタリアでスローフード大賞を受賞したことや、モロッコ国王がフランス訪問時に組合の活動を紹介したことなどから認知度が高まった。日本では2009年には素材として注目され、2012～2013年頃から露出が増え（雑誌やSNSで話題となり、無印良品なども参入）2014年には有名番組の世界ふしぎ発見に取り上げられた。

- **成功要因への示唆**

- **アルガンオイルを軸としたエビデンスに基づく美容の訴求**

食べても肌に塗っても健康・美容効果があるアルガンオイルを軸に、研究者や薬剤師らが生産・商品の開発、世界への発信に関与した。

- **国際基準の品質・認証**

世界最難関といわれるフランスのオーガニック認証「エコサート（ECOCERT）」の認証を取得し、品質面でのブランドの信頼性を担保したことが欧州進出に寄与したと考えられる。当時、モロッコ国内にはエコサートに準じるような認証体制がなかったため、5年かけて国内制度を整え、IGP 認証²⁶を取得している。

²⁶ 優良産地を証明する制度。知的財産権の一つであり「特定の地理的起源（原産地）を有し、その原産地に由来する高い品質や評価を備える製品に用いる表示」。例として、シャンパンはフランスのシャンパーニュ地方のものでないと“シャンパン”とは名乗れない。

- サービス・ツーリズムへの波及

アルガンオイルを原点に、モロッコ＝美容、ウェルネスの本拠地というブランドイメージを訴求し、スパやヘルシーな食事、ヨガ・瞑想などホリスティックな体験を提案している。製品とサービスが一貫性のあるパッケージとなっており、観光客への訴求力が高い。

また、開発インパクトの面からは、アルガンオイルの採取には貧困層女性が従事しており、生産組合の活動および世界のメディアの反響を通じて、**女性の地位向上や所得創出**につながった（教授が関与した組合は20年間で5,000人の雇用を創出）。読み書きのできない女性が組合の活動・教育を通じてイニシアティブをとるようになり、国会議員や村の議員になった例もある。

4.2.3 ロクシタン社／ブルキナファソのシアバター

ロクシタン社がブルキナファソから調達しているシアバターは、グローバル大手企業主導で**原料品質管理を徹底**し、販路拡大につながった事例である。

- **ブランドコンセプト**：「輝く太陽と咲き誇る花々の豊かな自然に包まれた南仏プロヴァンス」の生活を提案する「ライフスタイルコスメティックブランド」
推進体制：民間企業・社会開発→ドナー支援（あくまで企業主導で、ブルキナファソ側の関与は薄い）

ロクシタンは世界 2,000 以上の店舗を展開。ベストセラーのシアバターハンドクリームは、3秒に1本のペースで売れている人気商品であるが、ブルキナファソの1.5万人の生産者（女性）からシアバターを調達している。きっかけは、ロクシタンの創設者がアフリカ滞在中に「シアの木」と出会い、「シアバターを世界中に届けたい。そして女性の自立を助けたい」という思いから、現地の女性たちと協働を開始したことである。職人的な現地生産方法では、輸送時の品質管理に課題あり、欧州の厳しい基準を満たさなかったが、一民間企業として、ブルキナファソでの徹底した原料の品質・物流システム改善にコミットし、商用に耐えうる品質を確保した。さらに、現地協同組合や複数ドナーを巻き込み、品質改善イニシアティブを実施し、現地の5つの協同組合のオーガニック&フェアトレード認証取得を支援した。インクルーシブビジネス（現地女性生産者の包摂性、資源の持続可能性）という文脈で、ドイツのGIZやオランダのSNV、スイスのSDC等のドナーとも連携、加熱機器の提供や、戦略的助言、シア資源保護に関する支援を戦略的に受けている。

- **成功要因への示唆**

- **国産品ではなく自然派素材としてのブランディング**

「ブルキナファソ産」というイメージは出さず「厳選された植物素材」を前面に出し、本拠地である南仏の自然派ブランドイメージとの合致をうまく仕掛けている。

- **グローバル企業主導の品質・認証担保**
ロクシタンが原料の品質・物流システム改善に徹底的にコミットしており、現地協同組合や複数ドナーを巻き込み品質改善を主導し、認証取得も支援した。
- **現地伝統の産品**
シアバターの木はもともと西アフリカに自生しており万能薬として広く浸透、女性のみが木に触れることができるという伝統があり、生産も行われていた。

開発インパクトの面からは、フェアトレード契約に基づいた女性の経済支援につながっている（賃金の前払い、市場価格より高い値での取引など）。取引先がグローバル大手企業であることから、企業の成功により販路が拡大し、現地コミュニティの生活の支えとなっている。

4.3 ヨルダン製死海美容・化粧品大手企業によるマーケティング・ブランディング手法と現在の状況

個別事例としては、日本に進出している T 社は歴史が古く、そのブランドイメージを守ることが最重要視し、大規模なマーケティングを行っていない。日本では、ブランド直営ではなく販売代理店による流通チャネルのみで販売されている。

	基本戦略	個別 (4P/4C) 戦略
グローバル方針	<p>【ブランドコンセプト】 三位一体を意味する神学の「TRINITY」に由来し、ブランドロゴのクローバーの3枚の葉は「体」「心」「魂」を表す</p> <p>【企業フィロソフィー】“Love yourself first” 自分が幸せでないと、周りの人を幸せにすることはできません。まずは、あなた自身を信頼し、大切にしてください</p> <p>【マーケティング方針】 ・ ヨルダン国内6店舗+ドイツ等海外数カ国のみを展開 ・ 製造・パッケージングは全てヨルダン国内行つもの、マーケティング・広報は、現地請負・取扱店に依存</p>	<p>Product / Customer's Value</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 商品価値; <ul style="list-style-type: none"> ・ 口にすることができる果実やハーブ等植物由来の原料、死海の泥や塩、ミネラルを原料に利用した商品による保湿、角質ケア（機能的価値） ・ 落ち着きのある品の良いパッケージ、死海沿岸5つ星リゾートで提供されているスパ製品であるという特別感、死海気分を味える（情緒的価値） ① コンテンツ価値：会員に限定した情報提供（メール） ② リレーション価値：会員向け特典（独自ポイント）の充実
		<p>Price / Cost</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 中～高価格と幅広い（3,000～15,000円） ・ ヨルダン直営店よりも、価格は2-3割増か？（現地にて再検証予定）
		<p>Place / Convenience</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ブランド直営ではなく、販売代理店としての流通チャネルのみ（日本は福岡本店のみ） ・ 対面購入は、本店、不定期で全国百貨店での販売 ・ オンラインでは、会員限定ECサイトのみ
日本での基本戦略	<p>【基本方針】 ・ 手間はかかるが代々伝わる成分や製法を守り、大量生産はしない。本当に良い品質のものを、それを求める人だけに提供する</p> <p>【ターゲット】 ・ リピーター顧客、ロイヤルカスタマーを重視 現地の駐在員（大使館や商社関係者）等、ヨルダンで商品を使ったことのある既存顧客 ・ 30-50代の女性・男性（メンズライン向け商品も販売）</p>	<p>Promotion / Communication</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 人的販売：全国百貨店での不定期イベント販売で販促 ・ パブリシティ：・新製品はPR times等で発信 ・ DM：会員向けに定期的に商品情報発信 ・ SNS等：Instagram上で、会員がアップした情報に「Thank you」メッセージを送信を送り、丁寧なコミュニケーションを行う他、洗顔に関する顧客アンケートを実施する等、マーケティングにも活用

出典：企業ヒアリング

図 4-4：T 社のマーケティング・ブランディング事例

ヨルダンの死海製品の輸出は、前章で既出の通り、中東諸国を中心に欧米市場に一定の輸出実績がある企業が多い。しかし、製造企業自らがターゲット国について情報を収集し、市場を開拓していったというよりも、国際展示会を通じて現地輸入代理店を探し（相手先からのコンタクトを受ける形が多い）、彼らとのビジネス関係を構築できた結果として輸

出が実現している。安定した売上も市場撤退も、相手先の輸入代理店の力量次第となってしまっているのが実情であり、実際に日本や中国を含むアジア市場への進出実績が過去にあった企業については、取引先の輸入代理店の経営破綻や法的紛争などにより現地における事業継続ができていない例がみられた。

大手 R 社ではもともと現地代理店にマーケティングに係る指針や手法を一任していたが、徐々に自社から統一されたブランドイメージや手法を共有し運営する方針にシフトしている。一方で、業界全体を見るとマーケティング活動は受け身の姿勢になっている企業が多い。背景としては、中小企業または零細企業で構成されている業界であり、個別市場に割ける人的リソースが限られていることや、ブランディング・マーケティングに精通した人材の不足、構造的にマーケティング費用の捻出が難しいといった点があると考えられる。

ここでは、ブランドの在り方や展開の方向性やブランドの基本概念を規定するブランド基本戦略と、ブランド戦略に沿ったイメージの浸透を促す個別戦略としてのマーケティング戦略について、業界全体の状況と課題を整理する（B2C 向け）。

表 4-1：ブランド基本戦略・マーケティング戦略

戦略	④基本戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・ 個別戦略（4 P）を展開する時に拠り所となる方向性や方針のこと ・ ブランディングを規定する戦略レベルの対応 	<ul style="list-style-type: none"> ・ ターゲティング、差別化、市場戦略
	⑤4P/4C戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・ ブランドの認知や理解促進においてターゲット顧客の都合に合わせた対応のことで、「知ってもらう」「理解してもらう」「買ってもらう」ための装置作りと対応活動 ・ 伝え方や手法などを工夫してブランドの想起、ブランドへの信頼、愛着などブランドとの絆を強化することが目的 	<ul style="list-style-type: none"> ・ Product / Customer Value ・ Price / Cost ・ Place / Convenience ・ Promotion / Communication

出典：調査団

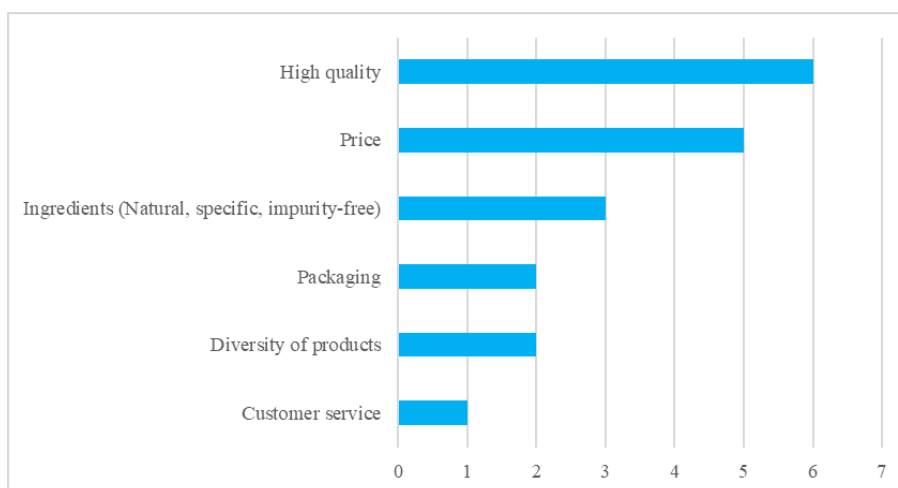
4.3.1 ブランド基本戦略

ごく一部のブランドを除き、明確なターゲティング、差別化、市場戦略といった基本戦略の構築が弱く、展示会を通じた輸入代理店との出会いに頼った市場進出・拡大となっている。また、消費者の肌の悩みを解決するスキンケア・バスケア製品としてではなく、「死海製品」の枠に収まったプロダクトアウト志向の傾向が強くみられる。そのため、全体的にブランドとして消費者に伝えたいものや提供価値が「死海ミネラルの効果」以外に差別化できておらず、同じ「死海製品」の中でシェアを取り合うか、規制やマーケティングの面で参入が容易なバルク輸出に流れてしまっている。

顧客視点に立脚した提案（ソリューション）、提供価値（機能的、情緒的）、ターゲティングが欠落しているプロダクトアウト思考の企業が多く、経営レベルでも店舗の現場レベルでも自社の競合優位性やブランド提供価値について「高品質」や「死海ミネラルの恵み」といった漠然とした答えがみられる。

下記は、「御社の製品は、他社製品と比較してどのような競争優位性を持っていますか？」というヒアリングの質問に対する回答（N=12 社 ※一部のメジャーブランドは入っていない）をまとめたものであるが、「高品質」「価格」といった回答が多い。「高品質」というのは非常に漠然としており、具体的にどのようなベネフィットを顧客に提供できる

のかという視点が欠けているほか、最低限の品質担保（JFDA の GMP、ISO 等）以外に信頼のおけるデータを明示できていない。その他、「正直なところ、あまりブランド間の品質に差異はない」という率直な意見も見られたほか、「高品質な原材料を使っているので高品質なプロダクトである」といった回答もあり、肌質にあったソリューションの提供を志し研究開発を行うスキンケア製品企業というよりも、死海ミネラルを何らかの製品に加工・輸出している状態に近い企業が多くみられるのが実態といえる。



出典：MMIS によるヒアリング

図 4-5：自社の競合優位性についての回答（キーワード抜き出し）

店舗視察においては、有名ブランドはブランドイメージがパッケージや売場で表現されているものの、販売員にブランドの特徴を聞くと「高品質です」「有名ブランドです」「ヨルダンで最も売れている」といった答えだけが返ってくる状態で、消費者の肌の悩みに沿った提案などはできていない。

4.3.2 マーケティング戦略（4P/4C）

続いて、全体的なマーケティング戦略・手法の状況、課題についてマーケティングミックスの要素ごとに整理する。

① Product/Customer Value

第一に「プロダクト／顧客提供価値」があるが、ここでは主に、機能的価値と情緒的価値について整理する。「機能的価値」には、競争優位性のある物理的価値（製品の効果効能、安全性、認証等）が含まれる。上記で既出の「高品質」の訴求が多数みられるという点に関しては、「高品質」ではあまりにも漠然としているため、効果効能に関するエビデンスや何らかの具体的なデータを明示することが必要である。科学的エビデンスについては、現状いくつかの個別企業が独自に研究を行っているものの、世界的に認知されているアカデミアの研究はなく、ヨルダンブランドもイスラエル側のエビデンスに依拠している

という状態である。業界の競争力を向上させるためには、科学的エビデンスの構築や、皮膚医学や美容に関する研究・商品開発力の強化が必須と考えられる。

また、顧客目線での価値を提供するために、顧客の肌悩み別のソリューションを提案することが推奨されるほか、店頭での実体験を通じて、顧客に実感させる（化粧品の場合、サンプルや実体験は必須）、スキンケアを通じて「顧客にどうなって欲しいか」を提案することなどを意識することが重要である。

また、機能的な品質に関しては、全体的にパッケージの品質面は改善の必要性が高く、デザインの問題にとどまらず、陳列中の商品を手に取ると中身（塩や泥）の成分が表面に漏れ出し、手につくという状態が散見された。

情緒的価値は、独自の世界観によって顧客の QOL や生き方・価値観を支援する、製品やサービスの使用体験から得られる便益（製品を使うことによる楽しみ、コミュニティに属する喜び等）などが含まれる。全体的に、店舗をはじめとした顧客接点において、ブランドにまつわるストーリー、存在意義など、フィーリングへの訴求が弱いブランドが多い。いずれのブランドも「死海ミネラルのすばらしさを伝えたい」という点は共通しているが、製品を通じてどのような情緒的ベネフィットをもたらせるか、ブランドの世界観を伝えられるような店舗設計になっているか、といった点については改善の余地があるとみられる。

② Price/Cost

ブランドによって価格差には大きな開きがあるものの、ダウンタウンの土産物屋で販売されている低価格路線の製品以外については、イスラエルブランドと同等もしくは場所によってはそれ以上の価格帯で売られている。例として下記観光客向けの土産物屋ではボディスクラブが 35JOD（7,100 円）、美容液が 50JOD（10,000 円）と日本のデパートコスメ並みの価格（有名高級ブランドのランコム美容液が 10,000 円程度）となっており、「2 つ買ったら半額」といった値引き販売方法を加味しても強気の価格設定であるが、このような価格帯の「ハイエンド製品」としてポジショニングするのであれば、パッケージを含めた品質の引き上げはもちろん、土産物屋ではなく百貨店並みの満足度の高い顧客サービスが提供できる店舗での販売がなされるべきである。



また、日本進出を念頭に置いた場合でも、下記の通り、輸出志向のヨルダン死海ブランドの多くは、日本で展開されているイスラエルブランドやグローバルブランドの価格帯と同等程度（ウェブサイトの公開価格であり、日本輸入時の追加コストは加味していない）であり、価格競争力は低い。その価格に対する「提供価値」が見合っているかどうか問われることになる。

表 4-2：ハンドクリームの価格（1米ドル=144.37円（2022年10月時点））

ブランド	量	価格	1mlあたりの価格
ヨルダン B 社	100ml	2,160 円	21.6 円
ヨルダン C 社	100ml	2,600 円	26 円
ヨルダン R 社 (Special price)	100ml	1,660 円	16.6 円
ヨルダン T 社	100ml	4,180 円	41.8 円
SABON (イスラエル)	30-50ml	1,540 円～1,980 円	51.3 円～39.6 円
LALINE (イスラエル)	100ml	2,000 円	20 円
Ambath (イスラエル)	50ml	1,078 円	21.56 円
THE BODY SHOP (参考)	30ml	1,100 円	36.6 円
L'OCCITANE (参考)	30ml	1,540 円	51.3 円

出典：調査団

③ Place/Convenience

死海スキンケア製品は、ヨルダン国内においてはブランド直営店舗のほか、モールやスーパー、土産物屋などの小売店や、空港免税店（ごく一部）や EC といったチャネルで販売されている。

直営店舗は、最もブランドイメージを訴求できる重要な顧客接点である。店舗視察においては、全体的に売り場に商品を「陳列」しているだけで消費者目線の「お買い物の場」となっていないことが指摘された。顧客に対する対応態度は良いが、顧客ニーズのヒアリングや提供価値の訴求、商品についての具体的な説明まで踏み込んでおらず、商品特長を謳ったパンフレットや POP がほとんどみられなかった。

一方、B 社は直営店舗の店頭でハンドスクラブの体験を提供しているほか、小容量の無料サンプル配布やギフトセットを販売しており、良い事例といえるだろう。顧客にとって自分の肌に合うかどうか分からないようなスキンケア製品を試さずにいきなり購入することのハードルは非常に高いため、店頭サンプル（テスター）を置く重要性は高い（後述のイスラエルブランドの売り場はこの点においてテスターが充実している）。

モールやスーパーの小売店は、スキンケア製品のコーナーにいくつかのメーカーの商品が並べられている。肌質別ではなく、品種別の並び方で商品説明やパンフレットの類はない。R 社や B 社など高品質・高価格帯のブランドと低価格帯のブランドが並んでいる。このような状態では、消費者が各ブランドの違いや製品の特徴を理解することは難しい。



さらに「免税店化粧品コーナー」等ではなく街中やホテル内の「土産物屋」で品質や価格帯がばらばらのブランドが同列に販売されていることから、ヨルダン死海スキンケア製品全体が「スキンケア製品」としてではなく「土産物の一部」として認識されてしまう懸念もある。テルアビブ空港では多くのショップに死海化粧品のコーナーがあるが、アンマンの空港ではショップの一部にいくつかのブランドが並べてあるだけで存在感に乏しい。

尚、ヨルダン国内の消費者は一般的に薬局（ドラッグストア）で化粧品を買うといわれているが、アンマンやアカバの薬局における死海製品の取り扱いはごくわずかであった。死海製品の取り扱いがある店舗でも、ヨルダン製の死海製品ではなく世界的に有名な敏感肌化粧品（アベンヌなど）を薦められるといった状況である。

海外進出の際に、直営店舗を設立することはリソースの面でハードルが高いため、店舗以外でブランドが直接的に顧客接点を持つことのできる EC チャネルの重要性は非常に高い。ヨルダンの各ブランドは基本的に自社の EC ショップを持っており、ターゲット市場に合わせたローカライズなどは必要と想定されるものの、今後強化していく基盤は持ち合わせているといえる。

④ Promotion/Communication

消費者とのコミュニケーション手段として、低予算でも運営が可能な SNS 発信については重要性が高いと考えられる。各社 Facebook や Instagram といった SNS のアカウントは持ってあり、自社・各国現地代理店でそれぞれ運営している企業がある他、自社では運営せず代理店やインフルエンサーに一任している企業もある。いずれの場合でも、今後進出する市場に合わせ、デジタルマーケティングの媒体や手法はローカライズの必要がある。例

例えば、中国では WeChat や Weibo、Douyin といった独自サービスになるほか、日本でも化粧品などの SNS マーケティングは Facebook ではなく Instagram や LINE 中心に実施されている。

また、プロダクトやサービスを取り巻く価値として、コンテンツ価値や顧客との関係性を深めるリレーション価値が存在するが、「こだわりの商品開発やコミュニティづくりのドラマ、ストーリーなどの発信」やロイヤル会員プログラム等が含まれる。

イスラエルブランドは後述の SABON の LINE 発信、AHAVA のロイヤルカスタマー向けツアー・ライブ配信等にみられるように積極的な情報発信・コミュニケーションを行っている。一方で、SNS マーケティングを実施している一部のヨルダンブランドは、直接的な製品の宣伝・情報発信はあるものの、ブランドや商品の背景にあるこだわりやストーリーなどに踏み込んだ発信はできていないと見受けられる。

4.3.3 総括

日本を含むグローバルのメジャー市場においては消費者の選択肢が無数にあり、今後そういった非伝統的市場に進出していく上では、プロダクトアウト的発想の「死海ミネラルを加工した死海製品」から脱却し、消費者から選ばれる「スキンケア・バスケア、ライフスタイルブランド」への脱皮が必要である。そのためには、「ヨルダンや Made in Jordan 全体のブランドイメージ構築とプロモーション」と並行して、公的機関による企業戦略の強化支援の必要性があると考えられる。

表 4-3 : 課題と対応

<p>マーケットイン思考への転換（顧客志向）</p>	<p>ヒアリング・視察を通じて多くのブランドのビジネスパラダイムが共通して「プロダクトアウト」志向であるということが指摘された。成熟市場においては「マーケットイン」は必須で、顧客接点ではニーズに対応したソリューションの提案はもとより、商品の使用を通じて得られる提供価値に顧客は敏感に反応し購入に至る。したがって、ヨルダン発のグローバルブランドを育成する際にはマーケットインへのパラダイムの転換（商品開発、顧客接点、応対など全ての活動を顧客の都合に合わせる）は必須となる。各ブランドに対しブランディング・マーケティングの再構築支援を公的機関が担う、もしくは間接的にコンサルティーを助成するといった支援が有効と考えられる。</p>
<p>科学的エビデンスの構築・品質担保</p>	<p>品質については、製造過程や原料もさることながら、効果効能のオーソライズされた科学的エビデンスが必要となる。これは機能的価値を裏付けるものであり、顧客にとっても安心材料となる。 産学連携の促進による研究開発力の強化に加え、輸出先の国で受け入れられる認証・規格、成分や効果効能の証明といったデータの作成が有効と考えられる。</p>

<p>全体的な認知度の向上 (全体プロモーション)</p>	<p>ヨルダン製品・サービスのグローバル認知度を上げるために、国を挙げた情報発信が必要という点に関しては民間企業や公的機関などステークホルダーの意見の合致するところである。過去に複数メーカーが「1つの統合ブランド」を作る試みがあったものの、いずれも既存ブランドとの利害対立などから成功していない。日本の今治ブランドのような「個を消して統合ブランドを作る」アプローチはヨルダンのコンテキストでは非常に困難と考えられる。一方で、公的機関による Made in Jordan のウェルネス製品に関する統一されたメッセージやビジュアルといったプロモーションブランディングであれば利害関係の対立を生みづらく、実現性が高い。 (後述のイスラエルも類似アプローチをとっている。)</p>
--	--

出典：調査団

4.4 イスラエル製死海美容・化粧品大手企業によるマーケティング・ブランディング手法と現在の状況

この節ではベンチマークとしてイスラエル製死海スキンケア製品のブランディング・マーケティング戦略の事例を整理する。日本市場で最も認知度が高く成功している **SABON** を中心に、中国市場で **AHAVA** が実施しているマーケティング手法についても触れる。また、免税店・ビーチの店舗視察について参考資料を添付している。

SABON 基本情報

(1) 歴史

- 1997年イスラエル テルアビブに SABON 1号店オープン
- 2003年米国進出、NY店オープン
- 2007年サボンジャパン設立
- 2008年日本進出、表参道店オープン
- 2014年香港、台湾進出
- *2022年6月1日、サボンの米国法人が倒産したと報道あり

(2) フィロソフィ

- コアバリュー：サボンは日常の喜びに満ち溢れるきらめく感動の時間を大切にします
- 6つの特徴
 「喜び」「寛容な」「思いがけない」「本物の」「創造性と芸術性」「温かさとおもてなし」。「私たちは6つの特徴を理解し SABON を取り巻く全ての人々に対し、それを体現し、実行します。」
- サボンの想い
 「自然や人々の愛と感謝を込めて日常のひと時を喜びと感動で満たし、深い安らぎをお届けたい」
- 希少植物保護活動や環境保護活動などを積極的に展開

(3) 製品特徴

- 製品カテゴリーは石鹸からはじまり、バス・ボディケア用品を中心にフェイスクケア、ハンドケア、ヘアケア、フレグランス、雑貨等にカテゴリーを拡大
- 死海の塩と貴重なボタニカルオイルを黄金比で融合させたボディスクラブなどがブランドを

象徴するプロダクト

- 成分特徴は、死海原料、ボタニカルオイルを中心に果物、花、野菜、ハーブなど天然素材の抽出物を使用（ナチュラルコスメ）
- 製品コンセプトは「落とす」「与える」を標榜するナチュラル化粧品
- ギフト商品等日本市場のニーズや特性に合わせた日本限定のオリジナル商品があり、成分だけでなくパッケージや陳列、店内装飾など顧客接点に独自のこだわりを持つ（パッケージデザインは創設者のシガールが自ら制作）

(4) サボンジャパンについて

【設立】

- ・ 2007年、但し、店舗オープン（表参道）は2008年
- ・ 2019年から仏のイブ・ロシェの子会社の位置づけになっている

【売上規模】

- ・ 日本がグローバルにおける売上高一位
- ・ 取扱品種 500 品種以上

【社長】

- ・ 畠山喜美恵（前ドゥ・ラ・メールのブランドマネージャー、2018年就任）
- ・ 前任は黒石和宏（スターバックス副社長）

【店舗展開と社員数】

- ・ 全国に 54 店舗展開（毎年 4～5 店舗出店を計画）
- ・ 社員、従業員数 480 名（派遣アルバイト含む）

【サステナビリティ コミットメント】

- ・ サボンの心と感性が、人と自然をつなぐ
- ・ 地球の豊かな水を守るために
- ・ 地球のみどりと澄んだ空気を守るために

【日本における評価】

- ・ ミネラル豊富な死海の塩とオイルを独自配合し、香り付けした肌の洗浄料「ボディスクラブ」をはじめとして、化粧品の口コミサイト「@cosme（アットコスメ）」が毎年発表するアワードを多数受賞するなど、女性から強い人気を誇る
- ・ 芸能人（藤田ニコル、泉里香、綾野剛など）も SNS に投稿、愛用しているといわれており、知名度は高い

4.4.1 ブランド基本戦略

SABON は軸となるブランドイメージ・コンセプトはグローバル共通も、商品ラインナップやマーケティング戦略は徹底的にローカライズ（現地主導）している。明確なブランドコンセプトやイメージ訴求、直販体制によって日本市場では成功を収めているといえる。

グローバル全体の方針としては、購買力の高い国・地域を中心に展開している。製造・パッケージングは全てイスラエル国内で実施し、コアとなる価値観は世界共通も、マーケティング・広報については展開先現地の事情に精通した現地企業・メンバーにより行われている。

日本では、ブランド創設 25 周年となる 2022 年にブランドビジョンを見直し、「サボンは、日常の喜びに満ちあふれる、きらめく感動の瞬間を大切にします」に再定義している。20 代後半から 30 代の女性をコアターゲットとしつつ、最近では男性もターゲットとして

いる。尚、公式ウェブサイトへのアクセスデータを見ると、20-30代がコアでありつつ、10代後半から50代前半までの幅広い年齢層に受け入れられていると見受けられる。25-34歳が最多（33.4%）、次いで35-44歳（24.5%）と18-24歳（21.2%）、45-54歳（12.7%）、男性のアクセスも過半数を占めている（ギフト用途が中心とみられる）。

4.4.2 マーケティング戦略（4P/4C）

① Product/Customer Value

商品価値としては死海の塩による角質ケア＋植物性オイルの保湿ケアといった使用感（機能的価値）が高く評価されているとともに、おしゃれなパッケージや安らぎ・気分が上がるといった情緒的価値も高い。加えて、コンテンツ価値（LINE や SNS を通じた情報提供）やリレーション価値（ブランドの世界観を体現した店舗における接客、サステナビリティにつながる会員制プログラム）も提供されている。

② Price/Cost

ハイプレステージの価格帯ではなく、中～高価格（3,000～8,000 円）となっている。日常使いにはやや高い一方、「ギフト」用途も多い。同ブランドの大きな特徴となっているギフトニーズの対応を強化するため、2020 年よりミニサイズのハンドクリームも強化している。

③ Place/Convenience

ブランドイメージを毀損しないよう、日本法人とで輸入から販売までを行い、独自の通販サイト以外には販売チャンネルを有しない体制が確立している。販売チャンネルはブランド直営の店舗、ブランド EC サイト（各国別）を中心に、B2B では美容室やサロン、ホテルにも製品を提供している。

【直営店舗】

リアル店舗での体験提供を重視している SABON の店舗はシャンデリアとアンティーク調の家具を設置したラグジュアリー感がある空間となっており、中央には必ずエルサレムの職人が手作りした石の手洗い場「ウォータースタンド」が置かれている。

スタッフとお客様が会話を楽しみながら商品を試し、そこから自然に笑顔が生まれるシーンを大切にするという接客スタイル（来店者に対し店員が「手を洗ってみませんか」と勧める）を取っている。死海のミネラルが詰まった手作りのせっけんや、ボディスクラブなどで香りや、手を洗うとつるつるになる使用感などを体感できる（3-step ritual と呼ばれ、グローバル共通）。



【オンラインチャンネル】

EC サイト（1カ月の総訪問者数 651K（2022年6月時点））には、コロナで店舗が閉店した時期はそれまでの7倍の注文が殺到。現在までECは2桁成長を続けており、ECの売上シェアは5%から20%まで上昇、今後も成長を見込んでいる。

Instagram や Twitter, LINE などの SNS では多角的にデジタル施策を実施、タッチポイントを増やし強化している。「ブランドは成熟するほど、顧客のロイヤルティも高まってくるため、より CRM が重要になる。ところが、以前は EC サイト以外の顧客データをほとんど持っていなかった」（EC&デジタルマーケティングマネージャーの西裕美子氏）という背景があり、2018年より CRM 強化のため、日本に浸透している LINE 公式アカウントを活用したマーケティング活動を開始した。LINE 公式アカウントは SABON の EC サイト売り上げの3割を稼ぐほど重要な販売促進チャンネルに成長している。

Twitter 70.5K Followers
Instagram 295K Followers

私たちは化粧品業界で、ECそしてデジタル分野におけるトップブランドになることをビジョンに掲げています。

富山喜美恵 CEO



④ Promotion/Communication

SABON は対面販売でイメージ訴求と体験提供を重視している。それに加えて、2019年より LINE を活用した One to One Marketing を展開し、顧客一人一人にカスタマイズされた情報を配信するなどデジタルマーケティングにも非常に注力しており、顧客情報が新製品開発にも貢献している。

LINE 利用開始当初、SABON は LINE 公式アカウントの登録者を①SABON を認知しているものの購入頻度などは低い「友だち」、②LINE 上でユーザーID の関係ボタンを押し、店舗で提示すればポイントがたまるバーコード付き会員証を持つ「仮会員」、③EC サイトの ID と LINE のユーザーID を関係した「本会員」の3つに分けていた。LINE ID に紐づく形で、LINE のメッセージの開封の有無、メッセージ上の URL のクリックの有無といった反応データを蓄積する。本会員には誕生日の限定クーポンや買い物でたまるポイントプログラムといった特別なサービスを用意している。本会員化が進むことで、EC サイトでの行動や購買データも店舗での購買データを統合的に蓄積できるようになり、より高度なメッセージの出し分けが可能になる。

カートに残っている商品を訴求する LINE メッセージや、特定のカテゴリのページにアクセスしたものの商品を購入せずに離脱した場合に送る「カテゴリ落ち」など、全部で15種類のトリガーメッセージを同時並行で実行している。こういったメッセージの優先順位や、新たなシナリオとの入れ替えを判断する KPI は4つあり、「新規購入者数」「初回購入者の2回目の購入率（F2 転換率）」「1年間で1回以上買い物をするリテンション率」「本会員登録者数」を設定した。尚、2021年12月からは本会員の増加を目指し、②の仮会員の新規受付を停止し、ロイヤルティを高める方針へと切り替えている。

（参考）友だち登録のみで会員登録をしていない場合でも、週に1度程度の頻度で、ブランドの世界観や製品の魅力を伝える最新情報が LINE に通知される（下記図）。



【事業の多角化（スパサービス）】

2022年3月、中目黒に「SABON l'Atelier SPA」（サボン アトリエ スパ）として世界初のスパ併設コンセプトストアをリニューアルオープンした。スパ・食を含めたサービスパッケージを提供、ブランドの世界観を体験できる場としての役割を強化し、よりサステナブルな取り組みも発信（ロスフラワーを使ったギフト製品の提案、容器回収など）している。また、製品に名前やイニシャル、メッセージ、日付を刻印するエングレービングサービスや、メッセージカードへのカリグラフィーサービスなど、同店限定のパーソナライゼーションを提供している。

- サービスラインナップ
 - アイコン製品「ボディスクラブ」を贅沢に使用し、全身を磨き上げリフレッシュする「Dead Sea Journey」（60分 1万9800円）
 - ボタニカル由来成分を配合した製品を使ったオイルマッサージ「Blooming Journey」（90分 2万5300円）
 - オールハンドのオイルマッサージでスパを堪能するスペシャルコース「Oasis Journey」（120分 3万800円）
- 期間限定のヴィーガンアフタヌーンティーカフェ
 - オールヴィーガンのスイーツとライトミール、ドライフルーツティーのスペシャルメニュー
 - 人数：各回3組6名限定
 - 金額：1名6,050円

【AHAVAの事例】

中国で認知度の高いAHAVAも、中国市場の実情に合わせたPromotion/Communication活動を実施しており、参考事例として取り上げる。

AHAVAはAlibaba Tmallでライブ販売イベントを実施し、新発売の泥マスク1万4,000個が即完売となった。当日の注文数は前日から73,000%増加し、アリババが所有するeコ

マースサイトの 3 つのカテゴリ（フェイシャルマスク、リップクリーム、ボディローション）で最も売れているブランドとなった。

2 時間のライブ販売は、Tmall の体験型マーケティング部門である Tmall Club が新たに打ち出した「原産地発見」の取り組みの一環で、消費者をブランドが商品を調達している場所に連れて行き、ブランドと商品の両方について理解を深めてもらうことを目的としている。AHAVA 愛用者 6 人は、死海への旅行に無料招待され、死海、工場と研究開発ラボを見学し、製造プロセスについて学ぶ、テルアビブとエルサレムを訪れ、地元のライフスタイル、文化、歴史に触れるといったツアーを体験した。ライブ進行役は超有名インフルエンサーの Austin Li 氏を起用。（元ロレアルの BA で KOL として大ブレイクし、口紅王子として知られる。2021 年にタイム誌の「世界で最も影響力がある次世代の 100 人」に選出。）プロモーションビデオでも、自ら死海に浮かび、製品を使用する姿を見せている。
(<https://www.youtube.com/watch?v=7FwW9XEfhjw>)



Box 2 : <事例紹介> : 国際美容見本市 Cosmopropf における イスラエル製品のブランディングと共同パビリオン

国際美容見本市の Cosmopropf は毎年 70 ヶ国以上、3,000 社を超える出展企業と 150 カ国以上 265,000 を超える来場者を迎える美容業界の一大イベントであるが、こういった展示会に複数メーカーを代表する「イスラエルパビリオン」の出展がみられる。The Israel Export & International Cooperation Institute (IEICI) と Ministry of Economy and Industry (Foreign Trade Administration) が 20 社ほどの企業を紹介するパンフレットを作成し、「Tapping into Nature's Beauty」というイスラエルブランドのスローガンを打ち出している。



4.5 ターゲット市場・顧客層におけるヨルダンウェルネス製品・ツーリズムブランド認識状況

4.5.1 調査の概要

(1) 調査目的、および調査手法

ターゲット市場として選定した、日本、中国、インドネシアの消費者を対象にオンライン質問形式による調査を2022年10月～11月にかけて実施した。第2章・第3章にて収集したターゲット市場の動向やヨルダン製品の参入状況およびターゲット3カ国の旅客の受け入れ状況を勘案した結果、初期仮説として、非伝統的市場であるアジアでは、ヨルダン製品の認知度およびウェルネスデスティネーションとしてのブランド認知度が低い可能性があることが明らかになった。

そこで、本調査では、オンライン調査の目的を、当初の「ターゲット市場・顧客層におけるヨルダンウェルネス製品・ウェルネスツーリズムにおけるブランド認識を理解する」から、「ターゲット市場・顧客層の自然派スキンケア（死海製品含む）製品、およびウェルネスツーリズムにおける、認知、動機、購買行動といった顧客のインサイトを理解する」、にシフトし、ヨルダンにとって新規市場であるアジア地域の消費者（旅行者）の具体的な嗜好や行動について理解し、重要な顧客セグメントの特定、マーケティング・ブランディング戦略への落とし込みに活用することとした。

尚、図4-6に記載のように、初期仮説では、ターゲット市場・顧客層を「日本、上海、ジャカルタ²⁷に居住する、18～39歳の女性」としている。それに応じた男女比率や年齢層に重点割り当てすることでサンプル数を収集する。

計1,800=600サンプル x 3カ国				
性別	年代	日本	上海	ジャカルタ
男性	18-39歳	30	30	30
	40-59歳	30	30	30
	60-69歳	0	0	0
女性	18-39歳	300	300	300
	40-59歳	240	240	240
	60-69歳	0	0	0

性別：男女（男女比1：9）
 年齢：18～59歳
 居住地：全国（日本）、上海（中国）、ジャカルタ（インドネシア）
 職業：限定せず、全て
 子供の有無：限定せず
 未既婚：限定せず
 除外業種：限定せず
 世帯年収：限定せず（富裕層、アッパーミドル、ローワーミドル/低所得層）

出典：調査団

図 4-6：オンライン調査の調査対象者

スクリーニングの質問として、「性別、年代、居住地」を聞いた他、「未婚／既婚」「職業の種類」「世帯年収」を設問項目とした。

その上で、オンライン調査対象者の中から、表4-4の設問Q1およびQ9を聞くことで、重要な顧客セグメントとして想定している「自然派スキンケアを買ったこと、使っている」かつ「海外に行ったことがある」層を特定することとした。フリーアンサーの回答につい

²⁷ 日本については、全国を対象とし、中国は上海（近郊地域も含む）、インドネシアはジャカルタ在住（近郊地域も含む）とした。

では、KH Coder²⁸等にてテキストマイニングしキーワードを抽出している（抽出語リスト、共起ネットワーク、対応分析など）。

表 4-4：オンライン調査の設問例

	Q	設問
製品 (自然派スキンケア製品)	1	自然派スキンケア製品*1 を使ったこと／買ったことがありますか？ *1 自然派スキンケア製品とは、植物から採取されたオイルやハーブ、蜂蜜等の天然由来成分を一部使っている製品 (例：L'OCCITANE、De La Mer、BOTANIST のようなブランド、その他アルガンオイルやホホバオイルを使った製品等)
	2	あなたの肌のタイプはどれですか？一番近いと思う物を選んでください。
	3	普段使っているスキンケアブランドを教えてください。 (特にリピートしているものがない場合は、現在使っているブランド)
	4	上記のブランドに関し、使っている理由を教えてください。 (例：べたつかない、コストパフォーマンスが高い、気分が上がる等々)
	5	死海ミネラル (Dead Sea Minerals) を使った製品ブランドを知っていますか？または使ったことがありますか？知っているブランド、使ったことがあるブランドを選んでください。 ※3 カ国で異なるブランド例を表示
		Q5 で「使ったこと／買ったことがある」「知っているが使ったこと／買ったことはない」と答えたブランドについてお伺いします。
	6	これ (ら) のブランドに関してどこで知りましたか？
	7	これ (ら) のブランドに対し、どんなイメージを持っていますか？
サービス (ツーリズム)	8	どの製品を使ったことがありますか？ (複数選択可) ※3 カ国で異なるブランド例を表示
	9	過去に海外に行ったことがありますか？ (旅行、仕事・出張、家族の訪問等、渡航の目的は問いません)
	10	「ヨルダン」と聞いてどんなイメージを思い浮かびますか？ 一言で教えてください。(最低1つ、10 つまで記載可)
	11	以下の言葉や写真イメージから思い浮かぶ国名を選んでください。 (複数の国選択可)
	12	下記の健康美容に関するもので日頃行っている頻度を選んでください。
	13	これまで行った国で、行ってよかった国名と、次に行ってみたい国名を1 つずつ教えてください。(重複しても可)
		Q13 で選んだ「これまで行って良かった国」についてお伺いします。
	14	その旅行先を選んだ時に感じた動機、感情について、最も当てはまるものを一つ選んでください。
	15	その旅行先でやった、もしくはやってみたいアクティビティを一つずつ教えてください。
	16	旅行の形態、目的について、最も当てはまるものを1 つ選択してください。
	17	移動を除いた現地の滞在期間について、最も当てはまるものを1 つ選択してください。
18	航空券以外の下記の項目で、現地で使った金額に最も当てはまるものを1 つ選択してください。	
19	あなたが旅行を計画する時に、参考にする情報を教えてください。 (複数選択可)	

出典：調査団

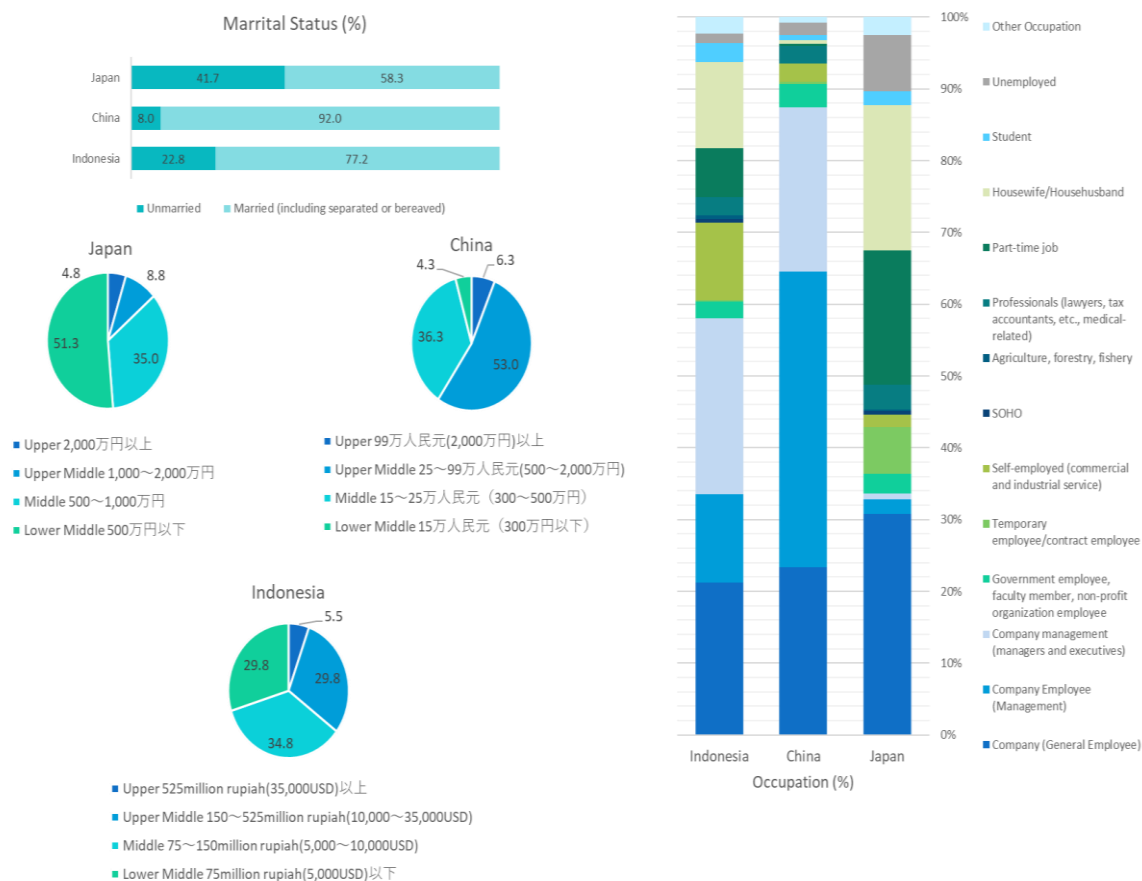
²⁸ テキスト型データの計量的な内容分析 (計量テキスト分析) もしくはテキストマイニングのためのソフトウェア

(2) 収集サンプルに係る基礎属性

年齢や男女比は、前項で割り当てた条件で収集しているが、「職業」、「既婚/未婚」、「世帯年収」、「自然派スキンケアを利用したことがある」、「海外に行ったことがある」についての3カ国のサンプルの概要は下図の通り。

各国で一般的に考えられている所得水準に基づき、世帯収入を「Upper層」「Upper Middle層」「Middle層」「Lower Middle層」の4つに分類して円グラフで表示している。中国やインドネシアと比べて、日本サンプルはLower Middle層半数以上と多い構造となっており、消費者行動に影響があると考えられることに留意する。

その背景として、既婚率が、中国は、92%、インドネシア 77.2%であるのと比べて、日本では 58.3%と低い結果、世帯収入が少なく見積もられる点、並びに職業で、一般的に高い所得を得ると考えられる「会社経営（経営者・役員）」の割合が 0.8%と低い点等が挙げられる。また、今回日本は全国 47 都道府県のデータを収集しているのに対し、中国およびインドネシアは、地域格差が大きいことが想定されたことから、上海、ジャカルタの都市部のみからデータを収集している点が、世帯収入に影響を与えていると考えられ、3カ国サンプルの消費行動を単純に比較する際には、念頭に置く必要がある。



出典：オンライン調査を元に調査団で作成

図 4-7：オンライン調査のサンプル属性データ（婚姻状況、世帯収入、職業）

(3) 仮説ターゲットセグメントの検証

収集した、国別、年齢別、性別のサンプル数、および設問 Q1「自然派スキンケア製品の使用、もしくは購入経験があり」かつ Q9「海外に行ったことがある（旅行、出張、留学等目的を問わない）」という想定ターゲット層に合致した数を下表にて示す。3 カ国全体では、1,800 サンプルのうち、901 件と、約半数が合致している。

表 4-5：各サンプル数、およびターゲット条件に合致する数

Segment category	Japan		China		Indonesia	
	Sample	Number of target criteria met	Sample	Number of target criteria met	Sample	Number of target criteria met
Female/18-29 years old	76	18	67	54	134	90
Female/30-39 years old	224	59	233	166	166	141
Female/40-49 years old	134	37	190	74	180	106
Female/50-59 years old	106	20	50	9	60	35
Male/18-29 years old	3	1	8	7	9	6
Male/30-39 years old	27	4	22	18	21	14
Male/40-49 years old	11	1	23	19	22	13
Male/50-59 years old	19	1	7	5	8	3
Each country	600	141	600	352	600	408
Each country (Female)	540	134	540	303	540	372
Each country total (Male)	60	7	60	49	60	36
All 3 countries	1800	901				

出典：調査団

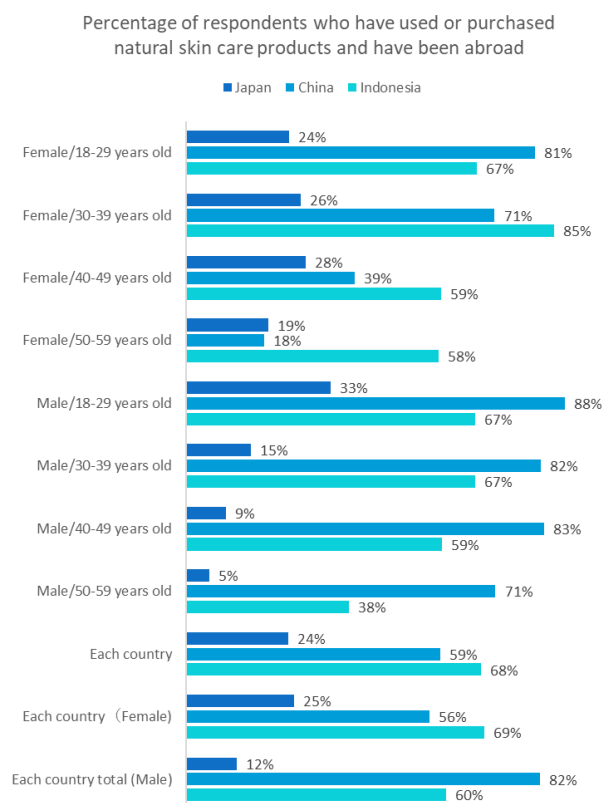
注：「Number of target criteria met」とは、オンライン調査設問 Q1 および Q9 を「はい」と答えた数をカウントしている。

上述したターゲット条件（自然派スキンケア製品の使用・購入経験あり、かつ海外に行ったことがある）に合致する年齢・性別をみていく。当初仮説として想定していたのは「18～39 歳の女性」であった。

日本は、中国、インドネシアと比べると、全ての年代で合致率が 3 割を切り低いが、日本のサンプルの中では、50～59 歳よりも、18～49 歳の層がターゲットと想定される。尚、男性については、30～39 歳が、33%と合致率が比較的高いが、サンプル数が少ないため参考値とする。

中国では、特に 18～29 歳女性は、合致率 81%を超え、30～39 歳も 71%と次に多いため、重点セグメント層といえる。40～59 歳女性は、4 割を切っている。尚、男性についても、8 割を超える層が存在しているが、サンプル数が少ないため参考値とする。

インドネシアでは、18～29 歳女性は、67%、30～39 歳女性の合致率が 85%と突出しており、特に 30～39 歳を重点セグメント層と特定する。尚、インドネシアで特徴的な点は、40～59 歳の女性も、2 カ国と比べて 6 割近く条件に合致しており、次のターゲットセグメント層として考慮する。



出典：オンライン調査を元に調査団で作成

図 4-8：自然派スキンケア製品の使用・購入経験あり、かつ海外に行ったことがある割合

4.5.2 スキンケア製品

ここでは各国ごとに、全体の消費者傾向（肌質、美容習慣、普段使っているブランド、使用理由、自然派スキンケア製品の浸透度）を俯瞰するほか、死海スキンケア製品の認知度、認知経路、イメージ、使用カテゴリーを集計する。また、死海スキンケア製品の利用経験がある人はターゲット層になりうるため、その属性と普段利用しているブランドを分析する。（尚、スキンケア製品に関しては男女別に肌質や利用ブランドの差異が見られたため、一部設問の集計分析ではノイズを除去するため女性回答者に絞っている）

(1) 日本

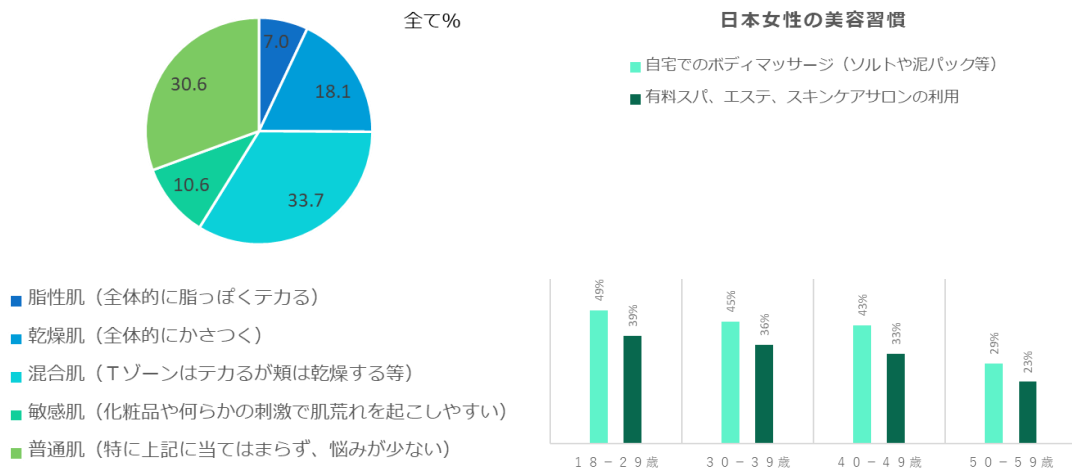
① 全体の消費者傾向

<日本女性の肌質²⁹と美容習慣>

日本の女性は、混合肌（31.7%）と普通肌（31.2%）が多く、乾燥肌（17.8%）が続く。他の 2 カ国と比べると敏感肌は少し多めの 10.2%となっているほか、「普通肌」回答が多い。

²⁹ 回答者自身が認知する肌質についての回答であるため、実際の客観的な肌診断とは異なる可能性があることに留意。後続の 2 カ国についても同様。

バスタブにつかる習慣があるからか、若年～中年層の4割以上は自宅でのボディマッサージ習慣・経験がある。一方で、有料スパ、エステ、スキンケアサロンの利用は4割以下となっている。



出典：オンライン調査を元に調査団で作成

図 4-9：肌質と美容習慣（日本）

普段使っているスキンケアブランド（自由回答、複数回答可）については、無印良品やオルビス、肌ラボ、キュレル、ちふれなどが上位に挙がっており、全体的に日本製ブランドが優勢である。海外ブランドにはニベアやクリニーク、キールズ、ロクシタン等の名前が挙げられているが、今回の調査で死海スキンケアブランドを「普段使っているブランド」として回答した例はなかった。



出典：オンライン調査を元に調査団で作成

図 4-10：ブランド回答のワードクラウド（日本）

<普段使っているブランドの使用理由>

続いて、自身が普段使っているブランドの使用理由についての設問で最も多かった回答は「コストパフォーマンスが良い」であった。コストパフォーマンスは品質と価格のバランスになるため、両面を重視する消費者が多いことが見て取れる。

表 4-6：普段使っているブランドの使用理由上位（日本）

キーワード	備考
コストパフォーマンスが良い	品質とそれに見合った価格の双方を重視 全体的に日本の消費者が最も重視している最頻出キーワード
保湿力・効果	特に乾燥肌の人は保湿力を重視
自分の肌に合う、肌に優しい	効果・効能重視型
ニキビ、毛穴・美白など	肌悩みに対する効果・効能重視型
使用感が良い	べたつかない、香りが良い、潤う、さらっとするなど
自然成分、添加物が少ない、刺激が少ない、肌荒れしない	肌への刺激、成分の安心性を重視する層 特に敏感肌の人に多い
敏感肌でも安心して使える	
手ごろな価格、量が多い、流通店舗が多く買いやすい	普段目にする選択肢の中から価格を重視し、製品にはさほどこだわらず、あまり新規開拓しない層
使い慣れている、信頼	
気分が上がる	情緒的価値重視型。スキンケアカテゴリでは比較的少数

出典：オンライン調査を元に調査団で作成

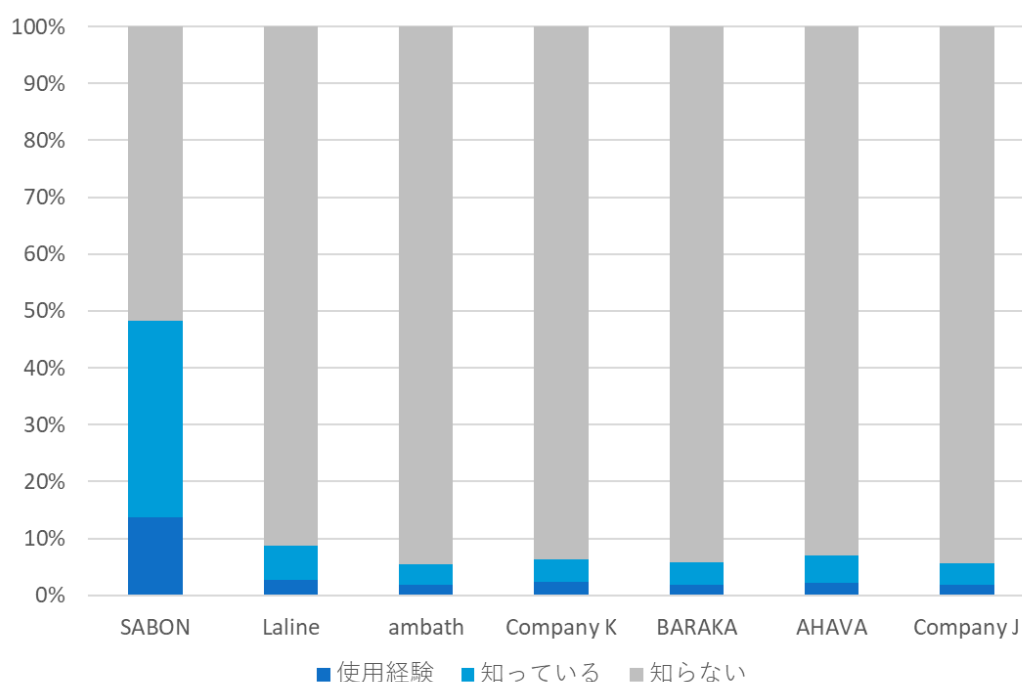
<自然派スキンケア浸透度>

植物から採取されたオイルやハーブ、蜂蜜等の天然由来成分を一部使っているような自然派スキンケア製品を過去に使ったことがあるかという設問に対しては、全体で 34.5%が「ある」と回答。女性全体では 36.7%で、年齢別では 30 代が最も高い 40.2%、世帯年収では 1,000～2,000 万円のレンジが 46%、2,000 万円以上（n 数は 23 と少ない）で 65.2%であった。尚、後述のその他の国と比較して、日本のこの数字は半分以下であり、自然派スキンケアの浸透度は意外に低いといえる。

② 死海スキンケア製品の認知・利用

<認知度・認知経路>

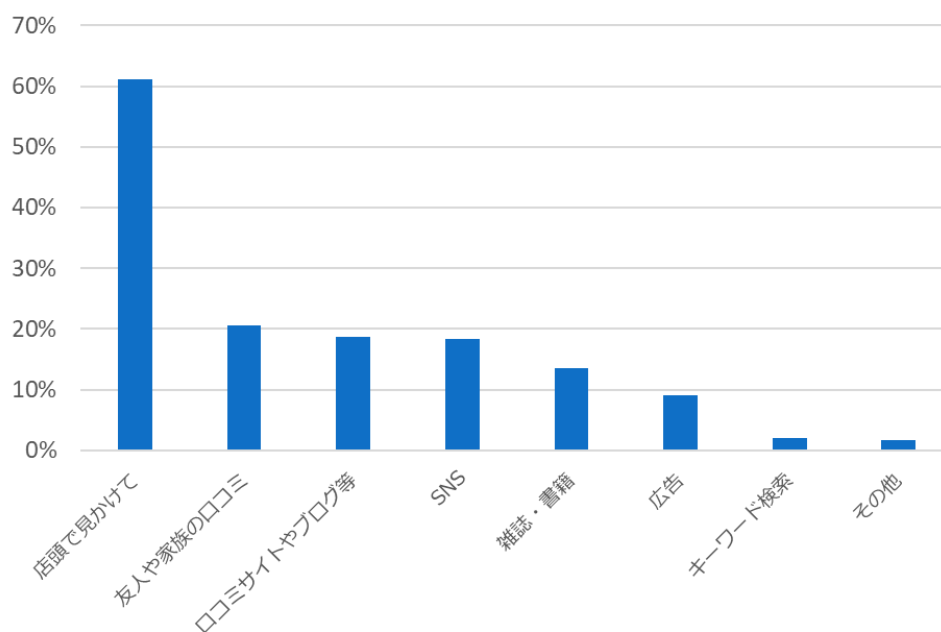
次に、日本に進出済みの死海スキンケアブランド（SABON、LALINE、ambath、ヨルダン企業の Company K）、および日本製の死海スキンケアブランド（BARAKA）、その他参考ブランド（AHAVA、ヨルダン企業の Company J）についての認知度・過去の利用有無を調査した結果、最も知名度の高い SABON の認知率が約 48%で、使用経験率は約 14%であった（尚、これは後述の 2 カ国と比べると最も低い数値である）。



出典：オンライン調査を元に調査団で作成

図 4-11：死海スキンケアブランドの認知度（日本）

認知経路（質問：これらのブランドをどこで知りましたか、複数回答可）については、「店頭で見かけて」が圧倒的に多く、後述の2カ国とは対照的である。



出典：オンライン調査を元に調査団で作成

図 4-12：死海スキンケアブランドの認知経路（日本）

<ブランドイメージ> :

一定の認知度がある SABON について、ブランドイメージとして挙げられたキーワードは以下となる。

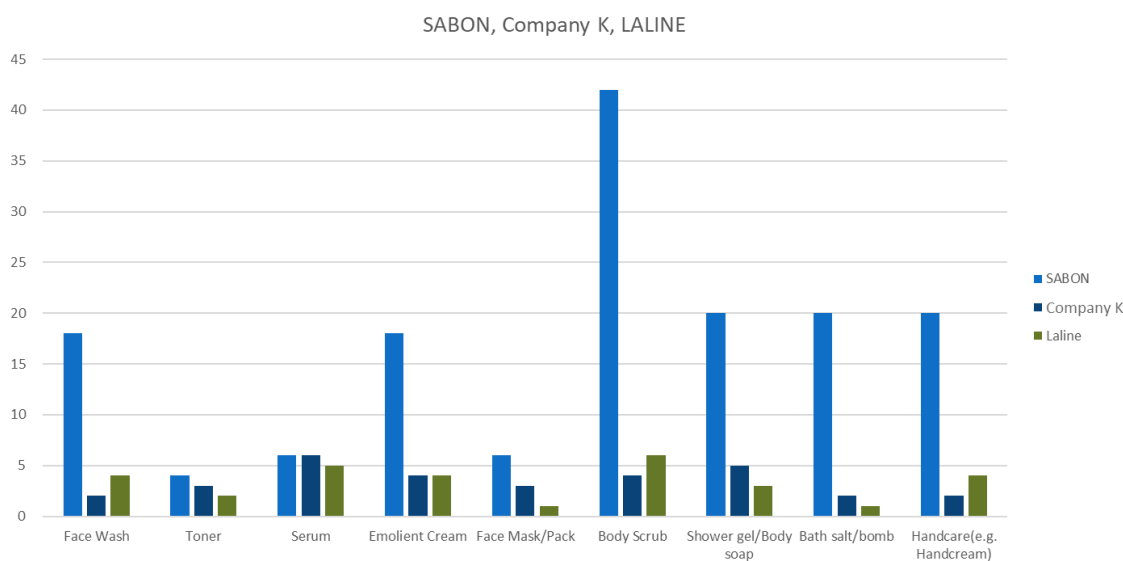
表 4-7 : SABON のブランドイメージ (日本)

キーワード	備考
値段が高い、高価 高級、品質が高い 信頼できるブランド スキンケア	価格は高いが、品質も良い高級スキンケアブランドとして認識・信頼されている
匂いが強い・良い匂い	香りの強さは好みに分かれるが、一定の層にはポジティブな特徴として受け入れられている
死海成分 肌に優しい ナチュラル・自然	死海成分を使った自然派コスメとして認識されている
おしゃれ きれい さわやかな気持ち 可愛い	20-30 代の女性への訴求イメージが出来上がっている。特に「使うとさわやかな気持ちになる」といった情緒的価値が認識されている
ボディスクラブが有名	看板商品の存在。SABON といえばボディスクラブ、ボディスクラブといえば SABON の図式ができている
パッケージのデザイン 洗練	ボタニカルなパッケージや店頭でのデザインが特徴的で、ブランドイメージを強化している

出典：オンライン調査を元に調査団で作成

<使用製品カテゴリー>

下記はどの製品カテゴリーを使ったことがあるかについての回答だが、SABON はその他ブランドを比較してボディスクラブが突出していることが分かる。SABON の化粧水や美容液の存在感は薄い一方、ボディスクラブをはじめとしたバスケア・ハンドケア用品の浸透度が高い。SABON は一定の認知度がありながらも今回「普段使っているブランド」に挙がってこなかったため、日常生活における普段使いというよりも、時々スキンケアや、バスタイムのボディケア用品として使っている人が多いと考えられる。



出典：オンライン調査を元に調査団で作成

図 4-13：死海スキンケア製品の使用カテゴリー（日本）

③ 死海スキンケア製品利用経験者

いずれかの死海スキンケアブランドを「知っており買った／使ったことがある」と答えた回答者の傾向を分析した。年代別でみたところ、初期仮説の通り、20代・30代の利用経験率が高かった（年代別に利用経験の有無を見た結果、20代は28%、30代は20%が利用経験ありと回答し、女性全体平均の利用経験率16%を上回った）。また、そのなかでは特に世帯年収1,000万円以上の層における割合が高く、20～30代の世帯年収1,000万円以上の層に絞ると全体平均の約2.7倍の43%が何らかの死海スキンケア製品を使ったことがあるとしている。

職業については、会社勤務（管理職）、会社勤務（一般社員）における利用経験率が高い（その他、もとのサンプル数が非常に小さいものの、学生や個人事業主）。尚、一般社員は既婚・未婚で利用経験率に差はみられなかった。

肌質別にみると、普通肌における利用経験率が低いほかは、これといった肌質の特徴・差異は見られず比較的まんべんなく使われている。おそらく死海スキンケアブランドとして認知度の高い SABON がバスケア中心に浸透しており、ボディスクラブなどは比較的肌質を問わないものであるためと考えられる。

また、使用ブランドとして特徴的だったのは、ランコム、キールズ、DUO、N オーガニック、アルビオンといったブランドである。使用理由としては、肌荒れしない、優しい、敏感肌でも使えるといった肌への低刺激性を重視するほか、保湿力が高い、使用感が良い・べたつかない、品質が高い、といった項目がみられる。

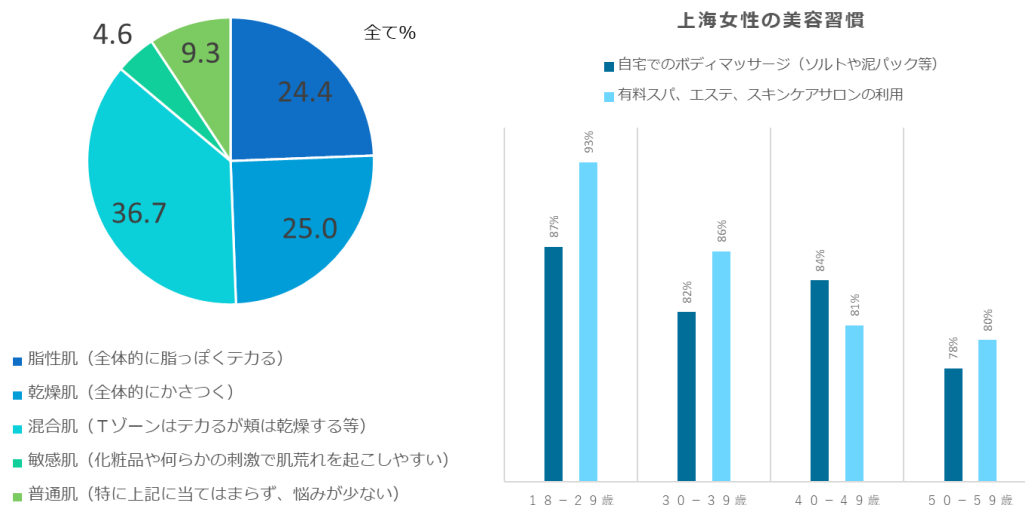
(2) 中国（上海）

① 全体の消費者傾向

<上海女性の肌質と美容習慣>

上海の女性は、混合肌が多く（37.2%）、続いて脂性肌（24.5%）と乾燥肌（24.2%）が二分している。（「普通肌」回答が少ないのは、自分の肌質を理解しており、スキンケアに関する情報感度が高い可能性がある）

一般的な家庭にはバスタブがないにもかかわらず、自宅でのボディマッサージ習慣・経験は約 8 割以上と高い。また、有料スパ、エステ、スキンケアサロンの利用も 8 割を超え（20代は 9 割超）有料サービスの浸透度も高いことが伺える。



出典：オンライン調査を元に調査団で作成

図 4-14：肌質と美容習慣（中国）

<普段使っているスキンケアブランド>

普段使っているスキンケアブランドについては、エスティローダーやランコムといったハイエンド外資ブランドや日本の資生堂などが優勢である。その他、ソルファスなどの韓国ブランドや、自然堂、WINONA といった中国ブランドも多く回答が見られた。また、死海スキンケアブランドでは AHAVA やヨルダン企業 Company H の名が挙がっている。



出典：オンライン調査を元に調査団で作成

図 4-15：ブランド回答のワードクラウド（中国）

<普段使っているブランドの使用理由>

自身が普段使っているブランドの使用理由についての設問で最も多かった回答は「効果が高い、品質が良い」であった。続いて「コストパフォーマンス」も挙がっているが、高価格帯のハイエンドブランドが上位を占めていることも鑑みると、価格の安さやお得感よりも品質や何らかの効果を期待する消費者が多いことが伺える。

表 4-8：普段使っているブランドの使用理由上位（中国）

キーワード	備考
効果が高い、品質が良い	効果・効能重視型が最多。関連する効果の内容としては、保湿、アンチエイジング、オイルコントロール等が挙がっている
コストパフォーマンスが高い	肌に効果があると判断すれば、低価格帯でなくてもコストパフォーマンスが高いと判断する消費者が多い模様
自分の肌に合う（敏感肌改善）	複数のブランドを試して、自分の肌へのフィット感を確認（敏感肌の層も含む）
安心感と機能性 信頼できるビッグブランド	機能性を含めて信頼できるブランドを選ぶ、ブランド志向
価格が手ごろで快適な使用感	価格も重視し、使用感が良ければ利用を継続する
天然成分、安全、自然、健康、 刺激が少ない	肌への刺激、成分の安心性を重視
べたつかない、吸収が早い	テクスチャや使用感を重視

出典：オンライン調査を元に調査団で作成

<自然派スキンケア浸透度>

全体で 82.5 %が自然派スキンケア製品を使ったことがあると回答。使用経験率は女性全体では 81.7%（男性の使用経験率も高いことが分かる）で、20 代女性が 95.5%と非常に高

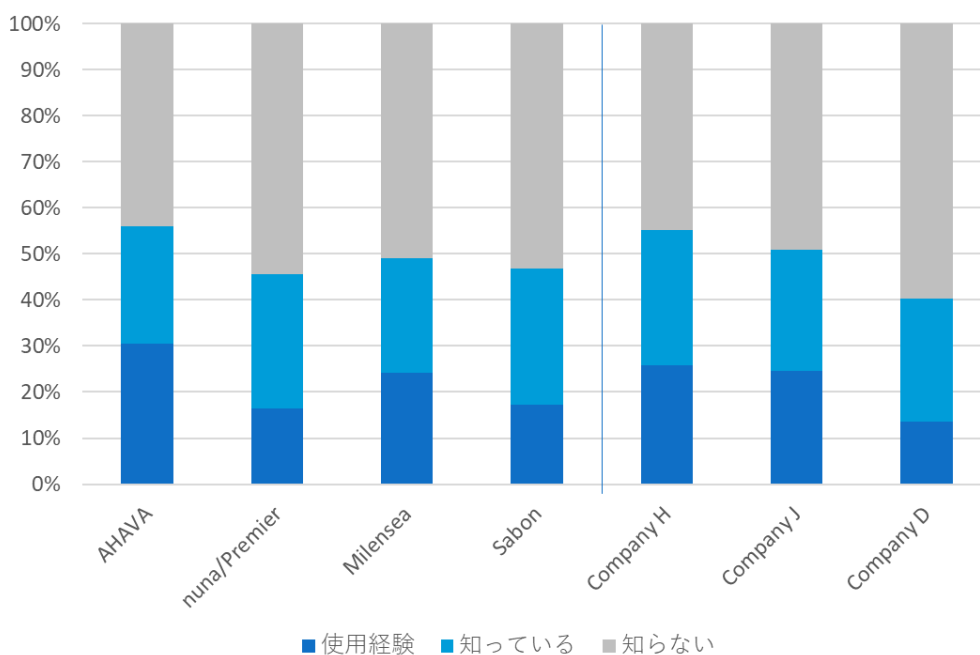
く、30代女性も87.1%と高めである。世帯年収では、所得が高ければ高いほど自然派スキンケアを使ったことがある割合は高くなっており、99万人民元以上では91.9%、25～99万人民元では85.2%となっている。

② 死海スキンケア製品の認知・利用

<認知度・認知経路>

設問では中国に進出済み（中国国内 EC プラットフォームに商品の掲載があるもの）のイスラエル死海スキンケアブランド（AHAVA、nuna by Premier、Milensea）および現地ヒアリングで中国国内に進出済み（香港経由含む）と回答したヨルダンブランド数社、また直接進出はしていないが日本との比較参考用として SABON を選択肢に提示している。

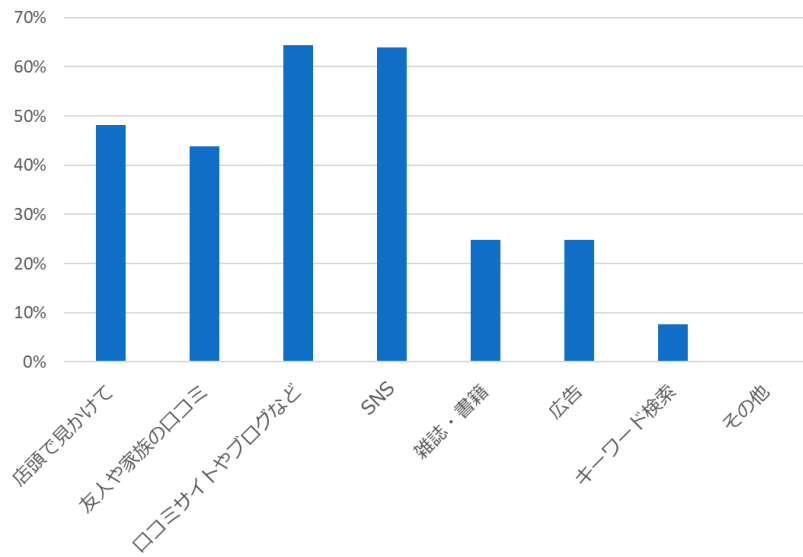
結果として、イスラエルブランドとヨルダンブランドの認知度・使用経験は同程度あり、AHAVA、Company H の認知度はいずれも55%を超えている。使用経験率はAHAVAが31%、Company H が26%であった。様々な死海スキンケアブランドが進出しており、消費者の認知度も高い市場といえる。



出典：オンライン調査を元に調査団で作成

図 4-16：死海スキンケアブランドの認知度（中国）

認知経路（質問：これらのブランドをどこで知りましたか）については、日本よりもネット経由のクチコミ・SNS および周りの口コミ経由が多い。



出典：オンライン調査を元に調査団で作成

図 4-17：死海スキンケアブランドの認知経路（中国）

<ブランドイメージ>

イスラエルブランドはいずれも効果・品質の評価と信頼が高く、死海やイスラエルのイメージ想起も多い。ヨルダンブランドも費用対効果や使用感、品質への評価は良い。一方で「ヨルダンのブランド」という想起は少なかった（コメント1件のみ）。

AHAVA	Nuna/Premier	Milensea	SABON
肌によく吸収される 保湿力、強力	成分の有効性が非常に高い	製品・品質や効果が良い	費用対効果が高い
品質が良い 費用対効果が高い	評判が良い、安全、信頼	信頼、プロ品質	ナチュラル、ファッションナブル
プロフェッショナル・独自配合/テクノロジー	費用対効果が高い	費用対効果が高い	天然成分、安心安全
自然、天然、植物	ニッチ、イスラエル、テクノロジー	肌にうるおい、敏感肌にも適している、オイルコントロールが優秀	ハイエンド、スキンケア、ボディケア イスラエル 死海、塩、スクラブ
死海、泥、スキンケア、ブランド	美容機器	イスラエル、有名ブランド、ナチュラル	保湿、アンチエイジング
		パッケージデザインが素敵	良い香り・質感

出典：オンライン調査を元に調査団で作成

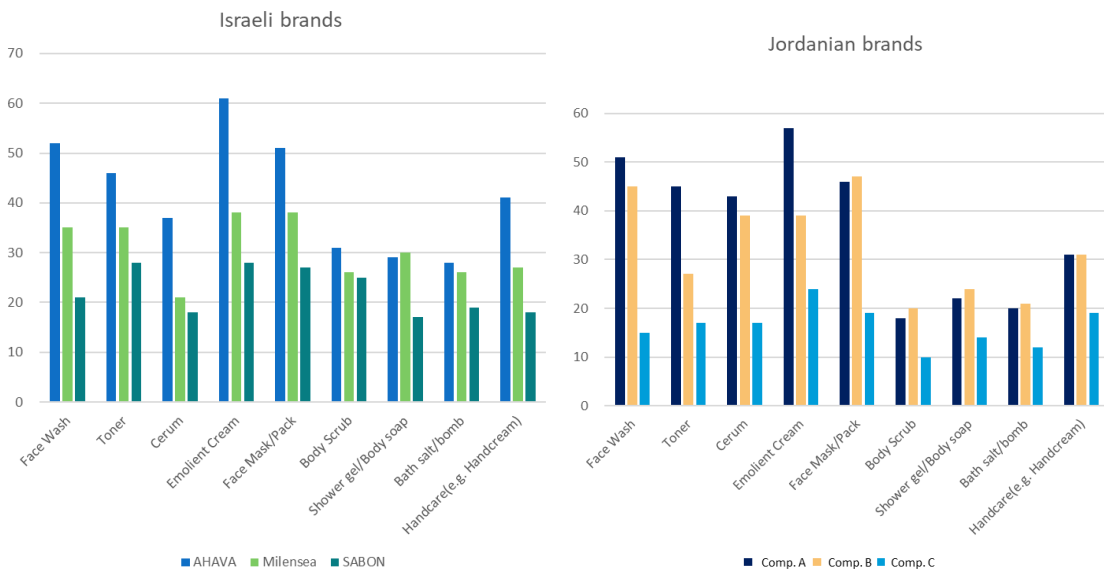
図 4-18：イスラエルブランドのイメージ（中国）



図 4-19：ヨルダンブランドのイメージ（中国）

＜使用製品カテゴリー＞

どの製品カテゴリーを使ったことがあるかについての回答については、下記をみるとイスラエル・ヨルダンブランドでさほど傾向の差異はなく、いずれも（日本とは逆の）ボディケアよりフェイスクアが中心となっている。ブランドによる高低差はあるものの、AHAVA や Company H をみると、洗顔から化粧水、美容液、保湿クリーム（最も利用者が多い）の顔用スキンケアが比較的ライン使いされているのに加え、日本では存在感の薄かった顔用パックの利用度も非常に高い。



出典：オンライン調査を元に調査団で作成

図 4-20：死海スキンケア製品の使用カテゴリー（中国）

③ 死海スキンケア製品利用経験者

いずれかの死海スキンケアブランドを「知っており買った／使ったことがある」と答えた回答者は、年代別でみたところ、日本と同様に20代・30代の利用経験率が高かった（20代は70%、30代は76%が利用経験ありと回答し、女性全体平均の利用経験率59%を上回った）。富裕層の他、最も利用経験率が高い層は世帯年収アッパーミドル層の25～99万人民元の30代女性（89%）であるが、15万人民元以下や15～25万人民元でも20代は平均を上回っている（それぞれ67%、64%）。

職業については、会社勤務（管理職）や会社経営者における利用経験率が高い。

肌質別にみると、特に脂性肌の人における利用経験率が突出して高い（70%）。続いて混合肌や敏感肌は平均とほぼ同等、乾燥肌は平均をやや下回り、普通肌における利用経験率は低い。仮説ではあるが、おそらく死海の泥＝オイルコントロールに効く、肌トラブルに効くといったイメージが形成・影響している可能性が考えられる。

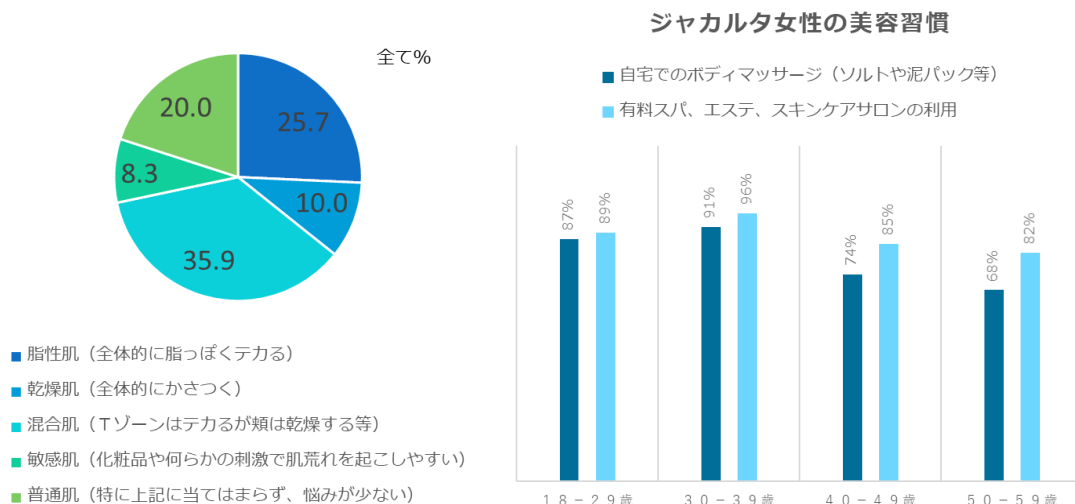
また、使用ブランドとして特徴的だったのは、ラロッシュポゼ、アルマーニ、珀萊雅、SK-II、L’Oreal、Lancomeといったブランドである。使用理由（*これらのブランドの直接的な使用理由ではなく、死海ブランド利用者とその通常使っているブランドの使用理由の対応分析から導き出されたもの）としては、効果、天然成分、敏感、ナチュラル・自然、ハイエンド、ブランド（良い、大手、有名）、快適な使用性などがみられる。

(3) インドネシア（ジャカルタ）

① 全体の消費者傾向

<ジャカルタ女性の肌質と美容習慣>

混合肌が多く（34.7%）、脂性肌（27.0%）と普通肌（20.2%）が続く。マンディと呼ばれる水浴びの習慣があるためか、自宅でのボディマッサージ習慣は若年・中年層で約9割にもものぼる。また、有料スパ、エステ、スキンケアサロンの利用も8割を超え（30代は9割超）有料サービスの浸透度も高い。



出典：オンライン調査を元に調査団で作成

図 4-21：肌質と美容習慣（インドネシア）

<普段使っているスキンケアブランド>

Wardah というインドネシア発のイスラム女性に特化したハラル化粧品ブランドが第一位となっている。また、Pond's や L'Oreal、garnier、The Body Shop といった外資ブランドに交じって、Scarlett、avoskin、somethinc、MS Glow、hanasui といった多種多様なインドネシア地場ブランドの名前がみられる。その他、韓国ブランド (laneige、innisfree) や日本ブランド (hadalabo、biore) も挙げられている。



出典：オンライン調査を元に調査団で作成

図 4-22：ブランド回答のワードクラウド（インドネシア）

<普段使っているブランドの使用理由>

自身が普段使っているブランドの使用理由についての設問で最も多かった回答は「自分の肌に合う」であった。続いて「安い・リーズナブル」が挙がっており、価格の安さやお得感を期待する消費者が多いことが伺える。一方で、品質が良い、保湿や美白など効能を期待する声や、自然素材・ハラルであることを重視する声もある。また、香りを重視する声が多い点は他2カ国と比べて特徴的である。

表 4-9：普段使っているブランドの使用理由上位（インドネシア）

キーワード	備考
自分の肌に合う	実際に使ってみて合うかどうかを重要視
安い・リーズナブル	価格の重視度も高い
品質が良い	そのうえで品質を重視
香りが良い	日本や中国よりも香りを重視する人が多めか
購入しやすい	流通チャネル
肌触りが良い	テクスチャなどの使用感
保湿、美白、皮脂を減らす、肌トラブルに効く、肌を引き締める、柔らかくする	期待する具体的な肌への効能
自然素材やハラル素材を使っている、安全	肌への安全性・低刺激性を重視
肌への刺激がない	
使用結果に満足	実際に使ってみた総合的な感覚を確認

出典：オンライン調査を元に調査団で作成

<自然派スキンケア浸透度>

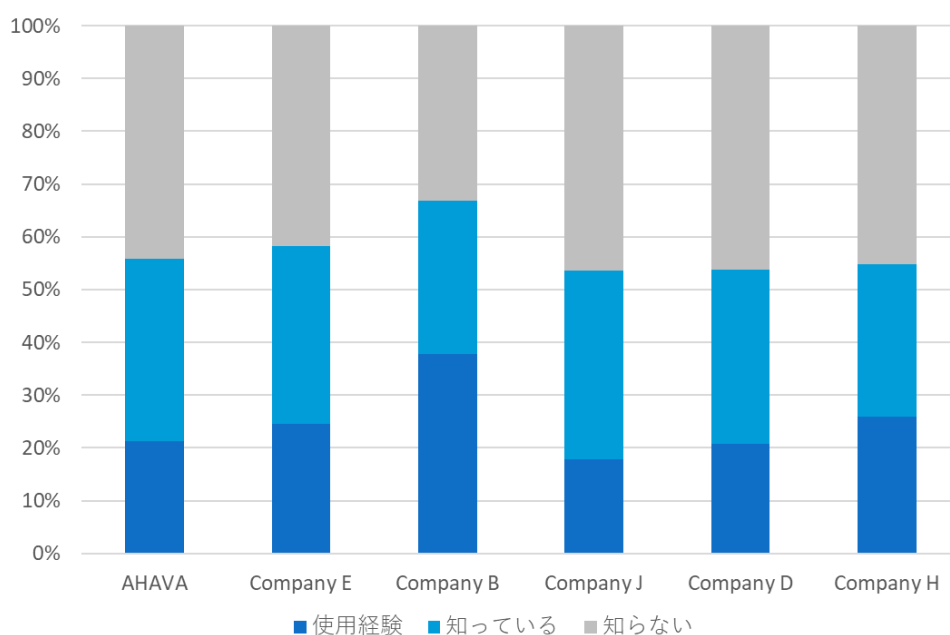
全体で 85.5 %が自然派スキンケア製品を使ったことがあると回答。女性全体では 86.3% となり、30 代が 93.4%と最も高いほか、20 代は 89.6%、最も数字の低かった 50 代でも 73.3%となっている。世帯年収では、やはり中～高所得層における割合が高いものの（525 百万ルピア以上が 96.8%、150～525 百万ルピアが 95.5%）、その下の 75~150 百万ルピアや 75 百万ルピア以下でもそれぞれ 88.9%、72.2%となっているため、年齢や所得を問わず、消費者全体に自然派スキンケア製品が浸透しているとみられる。

② 死海スキンケア製品の認知・利用

<認知度・認知経路>

設問ではインドネシア国内の EC プラットフォームに商品の掲載があるヨルダン死海スキンケアブランドを中心に、直接進出はしていないが他国との比較参考用として AHAVA を選択肢に提示している。

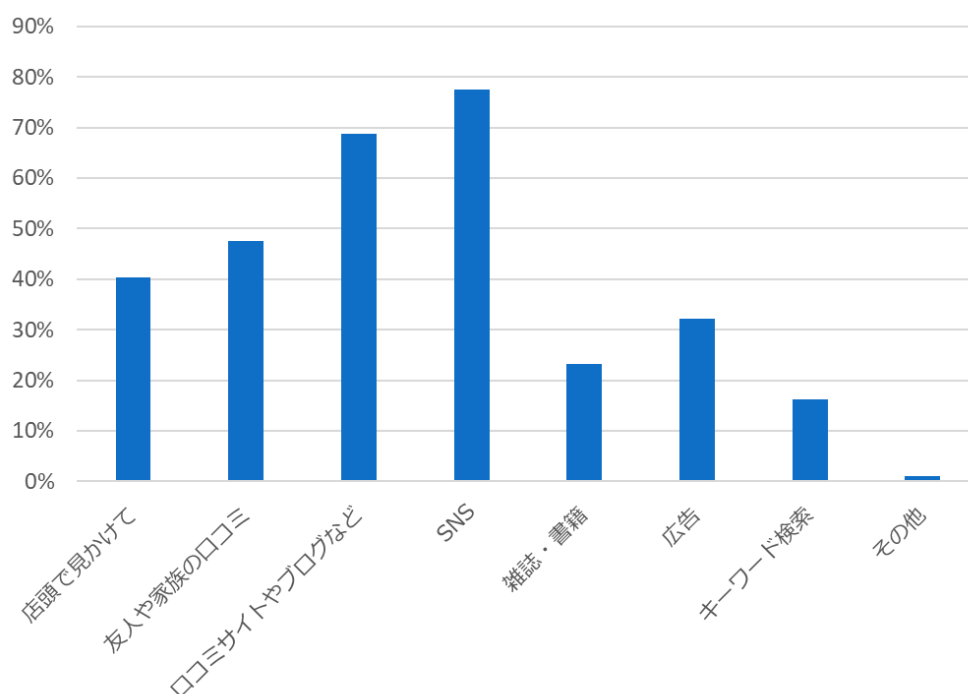
結果として、いずれのブランドの認知度も 54%は超えており、最も利用経験率が高かったのは Company B の 37.8%であった。ジャカルタも消費者の死海スキンケア製品に対する認知度が高い市場といえる（※ただしコメントから判断して、一部のヨルダンブランドは、韓国やフランスの類似名ブランドと混同されているケースもあり、その場合実際の数字は下がる可能性がある）。また、その他死海ミネラルを扱うブランドとして、地場ブランドの Wardah や韓国 Laneige や innisfree、その他 BOTANICA、Jericho などのブランド名が挙げられた（尚、innisfree のラインナップに死海ミネラルを含んだ製品は確認できず、火山灰クレイマスクの誤認識と思われる。）



出典：オンライン調査を元に調査団で作成

図 4-23：死海スキンケアブランドの認知度（インドネシア）

認知経路（質問：これらのブランドをどこで知りましたか）については、SNS やネットのロコミが圧倒的に多い。



出典：オンライン調査を元に調査団で作成

図 4-24：死海スキンケアブランドの認知経路（インドネシア）

<ブランドイメージ>

留意点として、インドネシアにおける該当設問に関しては、無効回答（知っている、使ったことがある、のみ）が非常に多かったため、参考となる有効回答数が少なく、精度が低い可能性がある。また、類似した名前のフランスや韓国のブランドと混同した回答が多く見られたため、読み取れる範囲で死海ブランドに関連していないキーワードを除外している。

概ねどのブランドも「品質が良い」「自然派、死海ミネラル」「肌に合う」など高評価であり、一部は価格面で「安い・リーズナブル」という声もある。

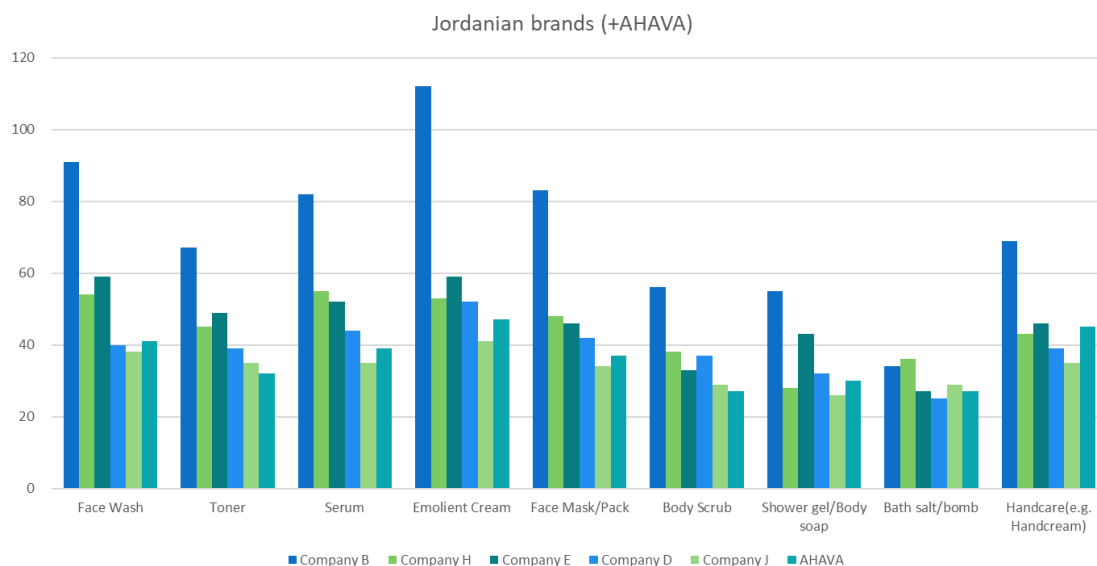
Company B	Company H	Company E
品質が良い（保湿効果、肌を柔らかくする）	品質が良い	品質が良い
自然派スキンケア	顔の美容液（フランス別ブランドか）	死海ミネラル、フェイスマスク
美容液、ボディローション	死海ミネラルを使ったスキンケア	スキンケア、ボディケア
自分の肌に合う	好き	自然派、天然成分
安い・リーズナブル ⇨少し価格が高い		自分の肌に合う
好き		好き
Company D	Company J	AHAVA
品質が良い	品質が良い	品質が良い
肌に合う	死海ミネラルのスキンケア	肌に合う
自然、自然素材、オーガニック、ビーガン、パラベンフリー	保湿	死海ミネラルのスキンケア
死海スキンケア、ビタミンC配合	安い・リーズナブル	自然派
好き、最高	好き	好き、最高
顔用美容液	自然派	品質に見合った価格

出典：オンライン調査を元に調査団で作成

図 4-25：ヨルダン・イスラエルブランドのイメージ（インドネシア）

<使用製品カテゴリー>

どの製品カテゴリーを使ったことがあるかについての回答については、全体的にフェイスクケア・ボディケアがまんべんなく使用されているように見受けられる。最も回答数の多い Company B に着目すると、保湿クリームが最多で、洗顔料・美容液・顔用パックの利用度も高い。



出典：オンライン調査を元に調査団で作成

図 4-26：死海スキンケア製品の使用カテゴリー（インドネシア）

③ 死海スキンケア製品利用経験者

いずれかの死海スキンケアブランドを「知っており買った／使ったことがある」と答えた回答者は、日本や中国と同様に 20 代・30 代の利用経験率が高かった（20 代は 62%、30 代は 64% が利用経験ありと回答し、女性全体平均の利用経験率 53% を上回った）。最も利用経験率が高い層は世帯年収アッパーミドル層の 150～525 百万ルピアの 20 代・30 代女性（それぞれ 79%、78%）であるが、同じ層の 40 代女性（67%）や 75～150 百万ルピアの 20 代・30 代も平均を上回っている（それぞれ 65%、58%）。

職業については、会社経営者、パート・アルバイトや専門職（弁護士・税理士等・医療関連）などにおける利用経験率が高く、会社勤務（管理職、一般社員）は平均と同等程度である。

肌質別にみると、敏感肌における利用経験率が低い（24%）ほかは、これといった肌質の特徴・差異は見られず比較的まんべんなく使われている。あくまで仮説であるが、敏感肌の人には死海の泥による刺激を避ける傾向にある可能性が考えられる。尚、インドネシアの敏感肌の消費者が多く使うブランドとしては、グローバル自然派ブランドの The Body Shop や韓国の自然派ブランド Innisfree、インドネシア地場の自然派ブランド Azarine など

があるが、いずれも使用ブランドの対応分析で死海ブランドとは負の相関関係にあり（前者を使う人と後者を使う人が重複していない）、ターゲット層が異なるものと考えられる。

また、使用ブランドとして特徴的だったのは、Lancome、Biore、L’Oreal、Garnier、Sari Ayu、Bioaqua、SK-II、Scarlett などのブランドである。使用理由（*これらのブランドの直接的な使用理由ではなく、死海ブランド利用者とその通常使っているブランドの使用理由の対応分析から導き出されたもの）としては、効果・効能、肌トラブルに効く、ハラル、皮脂、美白、引き締め、自然、安全、心地よいなどがみられる。

(4) まとめ

死海スキンケア製品のターゲットになりうる層がおおまかに①既存の死海製品利用経験者、および②新規取り込みがとしては自然派コスメに関心がある（使ったことがある）層と仮定する。下記の表は、既存ターゲット層である死海製品利用経験者の消費者像とそのセグメントをターゲットとする場合の示唆についてまとめたものである。

表 4-10：消費者調査によって得られた示唆

対象国	重要セグメント (既存ターゲット)	セグメントの消費者像と現状	調査から得られた示唆
日本	<ul style="list-style-type: none"> • アッパーミドル層、富裕層 20～30 代女性 • 会社勤務、個人事業主等 	<ul style="list-style-type: none"> • 死海スキンケア製品の認知度は相対的に低く、SABON のみが一定の認知を獲得しているが日常使いのスキンケア製品としてではなく、ボディケアが中心 • 自分の肌質を理解している、もしくは何らかの肌の悩みを持っている層（「普通肌」以外。規模を鑑みると混合肌と乾燥肌が重要セグメントになりうる） • 肌への低刺激性、保湿力、使用感、品質の良さを重視 	<p>イスラエル SABON 一強となっているので、競合とは異なるポジショニングでホワイトスペースに潜り込む（ボディケア以外）が有望か。</p> <p>ヨルダン自体の認知度向上、死海ミネラルの効用についての認知度向上の余地あり。</p>
中国	<ul style="list-style-type: none"> • アッパーミドル層、富裕層の 30 代、20 代女性 • 管理職や会社経営者 	<ul style="list-style-type: none"> • 死海スキンケア製品の認知度、利用経験率は相対的に高い • 脂性肌に支持されているほか、混合肌、敏感肌にも使用されている • 他国に比べてハイエンドブランド（良い、大手、有名）志向 • 効果、天然成分、使用感などを重視 	<p>すでに死海スキンケア製品全体の認知度は高いことから、試してもらうハードルは低い一方、他ブランドとのシェア争いとなる。</p> <p>天然成分やその効果を科学的に謳い「品質に信頼のおけるハイエンドブランド」イメージを形成していく方向性が有効か。既に顧客を獲得しているヨルダンブランドもあるため、よりマーケティング活動に注力することで成長が期待できる。</p>

対象国	重要セグメント (既存ターゲット)	セグメントの消費者像と現状	調査から得られた示唆
インド ネシア	アッパーミドル層 20代・30代、40代 女性 ローワーミドル層 20代・30代女性 会社経営者、専門 職、会社勤務	<ul style="list-style-type: none"> 死海スキンケア製品の認知度、利用経験率は相対的に高い 死海スキンケア製品は敏感肌以外に支持されている（肌への刺激性忌避か） 肌トラブルに効く、皮脂コントロール、美白といった具体的な効果・効能を重視するほか、自然、安全、ハラルといった情緒的価値の観点もある 	イスラエルブランドの手が届きにくい市場ではあるものの、認知度や使用経験率は高く油断はできない。ハラルなどムスリム向けの情緒的価値を担保することができればイスラエル製品に対する競合優位性あり。 Bulk 輸出の原材料を使ったインドネシアブランドとの差別化も必要。ミドル層向けにコストパフォーマンスの良い価格帯で「Tゾーンの余分な皮脂が抑えられる泥パック」など具体的な効果、およびハラルやエシカルといった側面を強調するのが有効か。

出典：調査団

上記表に加え、②の新規取り込みに関しては、自然派コスメの浸透度が全体的に日本よりも高い中国、インドネシアが有望。中国に関しては、サンプル母数が限定的であるものの男性も自然派コスメに対する関心が高いと伺えることから、男性向けラインナップの訴求もありうると考えられる。日本においては、相対的に自然派コスメの浸透度は低いものの、アッパーミドル層以上（世帯年収 1,000 万円以上）や 30 代女性が最も訴求しやすい層であると考えられる。

4.5.3 ツーリズム

下記①～③に沿って、3 カ国の消費者がヨルダンに持つイメージ、ヨルダンが打ち出したいウェルネスツーリズムのイメージを、ヨルダンに対してどの程度想起できるのか、またブランドイメージにおいて競合する国の特定を行った。過去のポジティブな観光体験や、日常習慣や行動を深堀しながら、3 カ国の消費者の、旅行に対する認知、動機、消費行動といったインサイトを理解した。

- ① ヨルダンのウェルネスツーリズムにおけるブランディング浸透度の把握
 - ・ ヨルダンの国としてのイメージ想起内容
 - ・ ヨルダンが打ち出したいウェルネスツーリズムのイメージ（JTB のブランディングキーワードを元に）との合致度
 - ・ ウェルネスツーリズムに係る競合国の推定

- ② 過去のポジティブな観光体験に紐づく情報
 - ・ 行った良かった国、次に行ってみたい国
 - ・ 旅行形態、滞在期間

- ・ 旅行先で行った、行ってみたいアクティビティ
 - ・ 旅行先で消費した項目、消費金額
- ③ その他、旅行先やアクティビティの選択に影響を与える行動特性
- ・ ウェルネスに関連する日常習慣
 - ・ 旅行を計画する時の情報収集媒体

(1) ヨルダンのイメージ想起内容

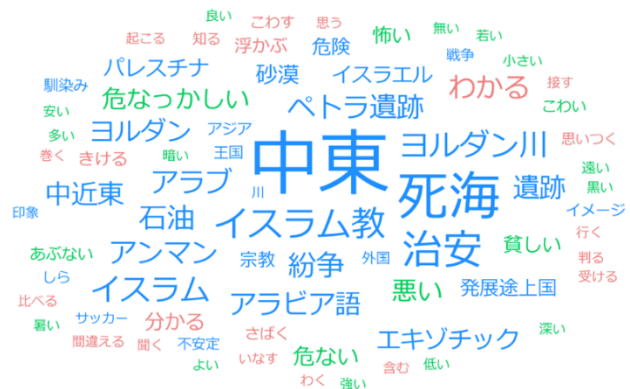
「ヨルダン」のイメージを一言で表現する設問から、テキストマイニング（ワードクラウド）の手法を活用して、下図のように抽出した。スコアが高い単語を複数選び出し、その値に応じた大きさで図示しており、単語の色は品詞の種類で異なっており、青色が名詞、赤色が動詞、緑色が形容詞を表している。

日本では、中国、インドネシアと比べて、ヨルダンが有する具体的なモノやコト（例：観光資源や風景、食べ物）に紐づいたキーワードが少なく、中東諸国、イスラム圏、アラビア語が話されていること、等のキーワードから、中東諸国の中でのヨルダンの特徴が認識されず、日々ニュースで取り上げられる周辺国の紛争に関する情報から与えられるイメージが強い。形容詞も、「危なっかしい」「怖い」といった表現も多く抽出され、ネガティブなイメージを有する割合も多い。ヨルダンと、他の中東諸国とのイメージの差別化要素が見出されていない。

一方、中国では、出現頻度が高かった名詞は、「死海」「神秘」であり、形容詞では、「美しい」が最も多い。「フレンドリー」といった肯定的なキーワードが目立つ他、「エキゾチック」「神秘」「砂漠の国」といった、風景や雰囲気想起させるキーワードも多く出現している。日本のように、治安は危ないといったネガティブなキーワードも少ないのが特徴である。

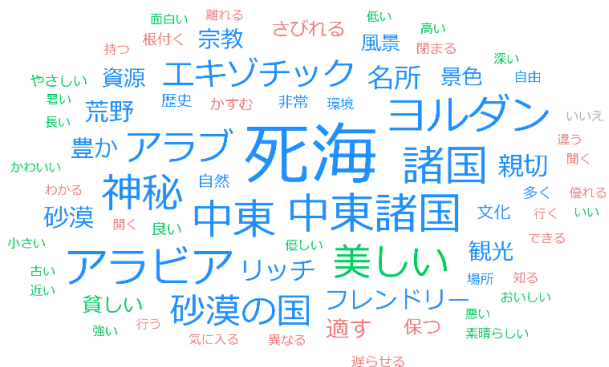
また、「環境」と「良い」「優しい」と共起回数も多く、水資源が少ないにも関わらず豊かに発展している国という、エコフレンドリーなイメージも存在する。

尚、中東諸国の中では、「比較的小さなオープンな国」「国際的な評判は良い」「多くの近隣諸国における民間人の



出典：オンライン調査を元に調査団で作成

図 4-27：ヨルダンに対するイメージ（日本人）



出典：オンライン調査を元に調査団で作成

図 4-28：ヨルダンに対するイメージ（中国）

する割合は、全体的に低い値となった。少なくとも、「死海、スパ」は 17.2%と最も高い割合で想起された。

中国およびインドネシアでは、同じく「死海、スパ」が其々37%、50.5%と最も高い割合で想起された他、「サステナブル」「エコツーリズム」「心身のリラックス、ウェルネス」「静かな場所、喧騒からの自由」といったブランディングキーワードも両国とも、3割近くが想起すると回答しており、ヨルダンが訴求したいイメージが徐々に浸透していることが想定される。訴求アクティビティでは、「トレッキング、アドベンチャー、地元コミュニティとの交流」も両国とも、3割近く連想された。一方で、「医療観光」「ヨガ、フィットネス」を連想する割合は3カ国とも低かった。

<ウェルネスクラスタのイメージがヨルダンと被っている競合国>

縦軸にヨルダンの競合国と想定される国³¹毎に、前述の 10 つのウェルネスクラスタに係るキーワードを聞いて、どの国を想起するかを調査したその割合を示したのが、下表 3 つである（複数回答）。

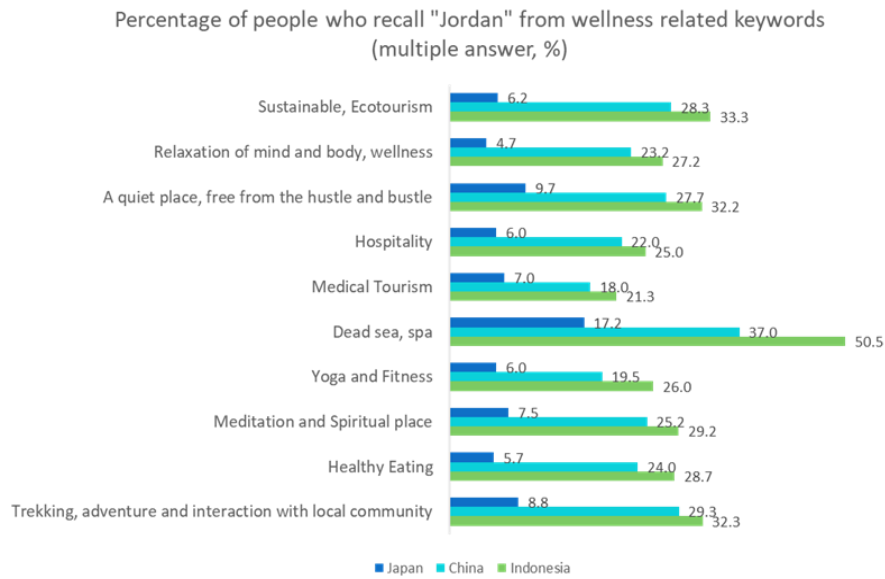
日本では、ウェルネスに係るイメージを想起させる国として、米国ハワイが圧倒的に高く、「心身のリラクゼーション、ウェルネス」「ホスピタリティ」の項目では、3~4割強がハワイを想起しており、リラクゼーションという文脈ではハワイが、ヨルダンの最も強力な競合国となっている。

また、「ヨガ、フィットネス」の訴求アクティビティでは、30.8%の人が「タイ」を連想すると回答している。一方、「医療観光」では、韓国、「死海、スパ」では、ヨルダンだけでなく、イスラエルを連想する割合も同じく程度の割合となっている。

中国では、日本ほど想起する国の差が出なかったが、日本と同じく、ハワイが心身のリラックスやウェルネスを想起する割合が 37.5%と他国に比べて多い。特徴的な点は、「死海、スパ」を連想する国は、ヨルダン 37%、イスラエル 19.7%と差がある点である。

インドネシアも同様で、ヨルダン 50.5%、イスラエル 17.5%と差があり、両国では、死海＝ヨルダンのイメージがしっかり根付いていることが想定される。

³¹ 3.7にて分析した日本人旅行者の競合国（米国（特にハワイ）、韓国、タイ、モロッコ、イスラエル）を含めたが、ヨルダンと併せてツアーパッケージとして渡航されることが多い、エジプトも加えた。尚、中国、インドネシア人海外旅行者についても、その他の国を選ぶ割合が1割未満であることから、日本人海外旅行者の競合国と重複しているとみなした。



出典：オンライン調査を元に調査団で作成

図 4-30：ウェルネス関連キーワードでヨルダンを想起する割合

「医療観光」のイメージについては、中国では 37%、インドネシアでは 50.5%が韓国を想起しており、ターゲット 3 カ国での医療観光に係るヨルダンの競合は、韓国ともいえる。

表 4-11：ウェルネス関連キーワードから想起する国（%、複数回答）

日本

Japan	Sustainable, Ecotourism	Relaxation of mind and body, wellness	A quiet place, free from the hustle and bustle	Hospitality	Medical Tourism	Dead sea, spa	Yoga and Fitness	Meditation and Spiritual place	Healthy Eating	Trekking, adventure and interaction with local
Jordan	6.2	4.7	9.7	6.0	7.0	17.2	6.0	7.5	5.7	8.8
Israel	6.5	6.0	5.5	6.3	8.2	19.7	6.5	10.8	6.8	8.0
Egypt	6.8	8.0	8.3	3.8	4.3	9.0	7.0	11.3	8.3	13.8
Dubai	7.8	10.8	10.2	18.7	13.8	10.5	10.0	8.7	8.2	9.3
Saudi Arabia	7.0	3.5	5.2	3.8	5.2	8.0	4.7	6.2	5.5	8.5
Morocco	16.0	11.5	19.2	8.2	8.5	10.8	7.0	10.5	12.5	15.2
South Korea	4.5	4.3	3.3	7.7	21.0	8.2	8.3	6.0	19.7	8.0
Thailand	14.7	21.0	14.8	20.5	12.2	11.8	30.8	24.0	20.3	16.7
Hawaii (US)	25.5	45.7	27.3	36.8	16.0	11.8	25.3	23.8	20.0	34.8
Other	13.7	8.2	11.7	11.7	16.5	10.3	12.0	12.3	14.0	10.2

中国

China	Sustainable, Ecotourism	Relaxation of mind and body, wellness	A quiet place, free from the hustle and bustle	Hospitality	Medical Tourism	Dead sea, spa	Yoga and Fitness	Meditation and Spiritual place	Healthy Eating	Trekking, adventure and interaction with local community
Jordan	28.3	23.2	27.7	22.0	18.0	37.0	19.5	25.2	24.0	29.3
Israel	18.3	14.7	15.7	16.0	16.8	19.7	14.2	17.2	20.2	20.0
Egypt	14.3	16.5	18.3	18.0	13.2	16.0	16.3	20.7	15.8	21.2
Dubai	19.3	25.2	17.5	25.5	20.5	18.0	20.7	18.2	19.7	17.0
Saudi Arabia	16.2	18.0	18.0	21.3	15.7	15.7	17.7	18.3	18.7	23.3
Morocco	20.7	19.3	21.7	18.8	14.7	16.0	16.2	19.3	18.2	18.7
South Korea	15.8	15.5	15.8	16.8	27.7	12.0	18.0	14.5	21.0	16.8
Thailand	25.5	27.8	20.7	27.2	18.8	17.0	30.8	24.7	21.2	18.2
Hawaii (US)	32.3	37.5	25.0	23.3	16.2	20.3	18.7	17.0	28.2	21.7
Other	1.3	0.7	2.0	1.0	1.7	0.2	2.7	2.5	2.0	1.7

インドネシア

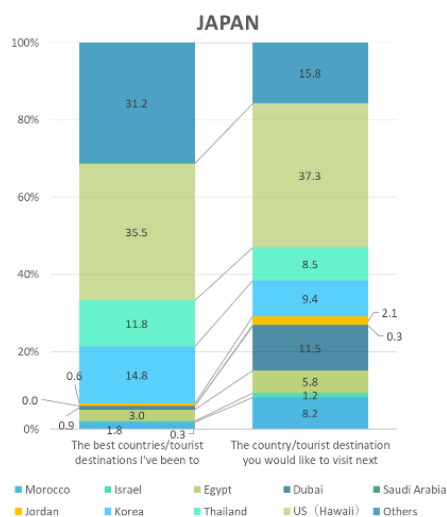
Indonesia	Sustainable, Ecotourism	Relaxation of mind and body, wellness	A quiet place, free from the hustle and bustle	Hospitality	Medical Tourism	Dead sea, spa	Yoga and Fitness	Meditation and Spiritual place	Healthy Eating	Trekking, adventure and interaction with local community
Jordan	33.3	27.2	32.2	25.0	21.3	50.5	26.0	29.2	28.7	32.3
Israel	11.3	9.5	8.2	10.5	9.5	17.0	7.7	12.8	10.5	11.5
Egypt	11.3	15.2	15.7	16.3	13.2	22.8	12.5	20.5	18.2	24.8
Dubai	23.8	24.3	17.8	30.0	16.5	15.2	17.8	18.3	20.7	22.2
Saudi Arabia	15.7	21.5	13.5	24.5	12.8	15.0	11.2	29.8	21.5	20.3
Morocco	15.5	18.5	20.0	18.8	10.5	11.7	15.7	14.8	19.5	25.3
South Korea	34.3	28.0	21.5	35.5	51.3	17.0	28.7	19.2	44.3	31.5
Thailand	31.0	23.2	22.8	30.5	18.7	12.5	32.3	25.7	26.2	34.8
Hawaii (US)	34.7	38.2	36.3	24.0	10.7	16.2	27.3	20.3	21.2	30.2
Other	5.2	4.7	6.5	5.2	7.0	1.2	6.3	4.7	4.0	4.8

出典：調査団

(2) 過去のポジティブな観光体験に紐づく情報

<行って良かった国、次に行きたい国>

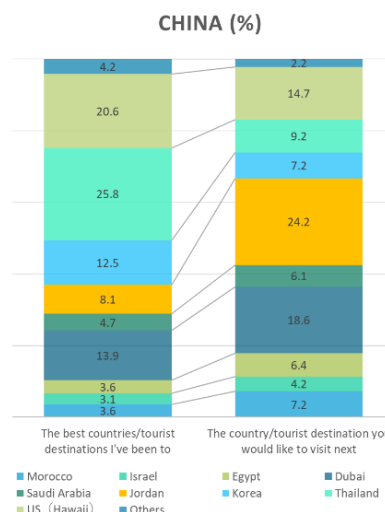
過去に行って良かった国、また次に行きたい国は、前述のイメージ想起の結果から予想された通り、日本では、ヨルダンへ行って良かったと答えた割合は0.8%、次に行きたいと答えた割合は、2%と1割にも満たない割合となった。一方で、ハワイでの観光体験の評価、および次回もリピートする割合も高く、タイ、韓国が続く。ここで、特記すべきは、中東諸国のドバイは、次回行きたい国で、11.5%と急上昇している点であり、ドバイに対するイメージ認知度が高まっていることも想定される。「その他」の国の選択も多く31.2%と多く、米国（本州）、イタリア、オーストラリアの回答数が多い。



出典：オンライン調査を元に調査団で作成

図 4-31：行って良かった国、次に行きたい国（日本）

一方、中国では、米国（ハワイ）、タイに行って良かったと回答する割合が其々20.6%、25.8%と高いが、次に行きたい国としては低下しており、渡航は熟化していることが想定される。他方で、次に行きたい国として、「ヨルダン」は24.2%、「ドバイ」は18.6%と選択する割合が高くなっている。また、韓国を行って良かった国、次に行きたい国に選択する割合が低いことも特徴である。

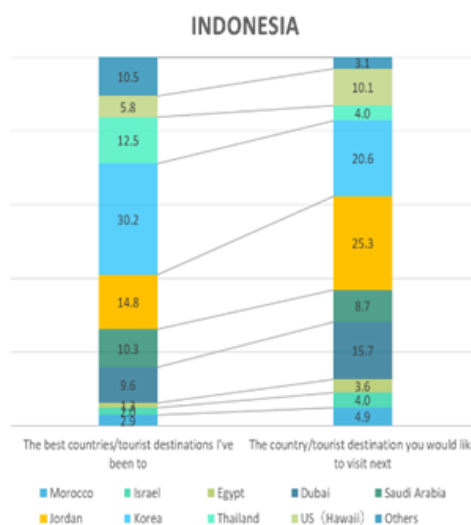


出典：オンライン調査を元に調査団で作成

図 4-32：行って良かった国、次に行きたい国（中国）

インドネシアでは、行って良かった国として韓国を 30.2%の割合で選択しており、次に行ってみたい国としてもまだ 20.6%の人が渡航意向を持っている。一方で、競合である、米国（ハワイ）やタイへの渡航意欲を持つ割合は 1 割程度と依然低い。

特筆すべきは、ヨルダンに行って良かったと回答する割合が 14.8%と 3 カ国の中でも最も高く、次の渡航意向も 25.3%と最も高い。また、他の 2 カ国と同様、ドバイを次の渡航先として考える割合も、15.7%と高く、今後、中東諸国のドバイと競合する可能性が高い。



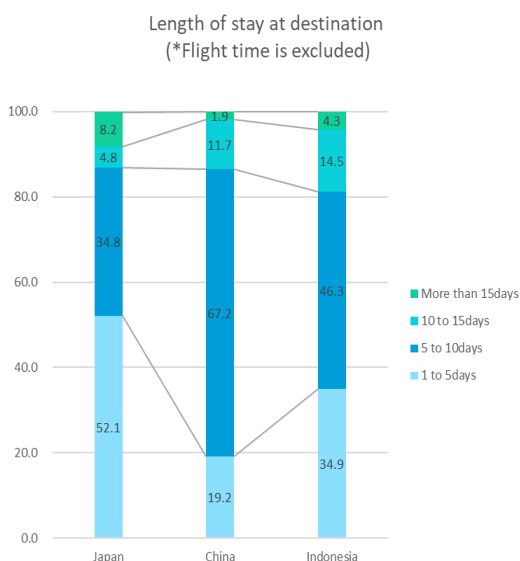
出典：オンライン調査を元に調査団で作成

図 4-33：行って良かった国、次に行ってみたい国（インドネシア）

＜旅行の形態、滞在期間＞

上記の「過去に行って良かった国」に渡航した際の滞在期間、および旅行の形態を下図に示す。3 カ国で共通して、個人手配（FIT）の旅行が 4～5 割を占め、団体旅行（GIT）や個人旅行者向けパッケージを利用した割合は 3 割となっている。インドネシアでは、聖地巡礼を 15%が行ったと回答している。インドネシアでは、民間旅行代理店が、エジプト、イスラエル、ヨルダンを 2 週間程度で聖地巡礼するパッケージツアーも販売している。また、中国、インドネシアでは、仕事とプライベートの旅行を融合させて滞在する「ワーケーション」の形態を 1 割が選択しており、新しい旅行の形態として少しずつ浸透しつつあることが示唆され、ヨルダンにおいても、滞在期間の延長を促進させる旅行形態として期待される。

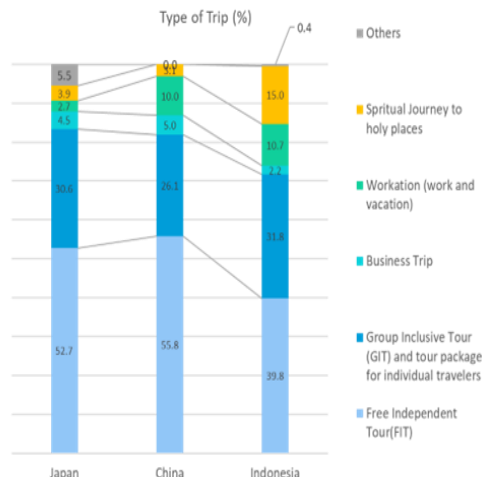
また、滞在先までの移動時間（フライトタイム）を除く現地滞在期間については、日本人海外旅行者の滞在期間の短さが顕著であり、半数の 52.1%が 1～5 日間と回答しており、フライト時間を含めると、旅行全体の期間は、1 週間が多いと想定される。それに対し、中国人海外旅行者の、67.2%が、インドネシアでは、46.3%が 5～10 日間を現地滞在期間と回答しており、日本と比べて滞在日数が長いことが明らかになった。第 3 章でも、述べた通り、アジア諸国はヨルダンまでのフライト接続性が、欧州と比べて悪く、隣国でのトランジッ



出典：オンライン調査を元に調査団で作成

図 4-34：滞在期間

トの結果、現地滞在期間が短くなりやすい。
「ワーケーション」の浸透度は、各国の働き方の柔軟性にも起因するものの、滞在期間を延ばすためには「ワーケーション」や「出張」を含む「MICE 観光」の旅行形態を受け入れる観光商品の開発やプロモーションを促進することも一手である。



出典：オンライン調査を元に調査団で作成

図 4-35：旅行形態

<行ったアクティビティ、次にやってみたいアクティビティ>

①これまで行って良かった国・観光地でやったアクティビティ、②次に行ってみたい国・観光地でやってみたいアクティビティ、③ヨルダンでやってみたいアクティビティ（ヨルダンに行ったことがある方は、やったアクティビティ）の3点を収集した。

日本では、上記3つケース共、「スパやマッサージ」の選択率が最も高く 22~26%を占め、元々スパやマッサージを要望する割合が高い。次に「トレッキングや歴史的建物、地元コミュニティへの訪問」が同じく 22~26%を占める。前述の通り、日本人海外旅行者は、ハワイに対して、「心身のリラクゼーション、ウェルネス」のイメージを圧倒的に有しており、行って良かった国、次に行ってみたい国、両方にリンクインしており、リピーターも多く存在すると推定される。結果、ハワイでやった（次にやってみたい）アクティビティとして、スパマッサージを選択しているとみられ、ハワイは、ウェルネスツーリズムのイメージの植え付けと実際の消費行動への誘引に成功していると想定される。

ただし、ヨルダンでやってみたいアクティビティとしても、22.1%と同程度の割合がスパやマッサージを選択している。現在では、ヨルダンに対する「心身のリラクゼーション、ウェルネス」のイメージは、4.7%、「トレッキングやアドベンチャー」のイメージは、8.8%と低い状態であるため、ハワイのようなウェルネスのイメージの植え付けに成功すれば、元々スパやトレッキングといったアクティビティに慣れた日本人旅行者の渡航先として急浮上する可能性もあり得る。

中国では、日本と同様、「スパやマッサージ」の割合が多いものの、「健康的な食事」を旅行先で楽しみたい割合が 26~28%を占める。ヨルダンでやってみたいアクティビティは、同じく「スパやマッサージ」が多い。前述の通り、24.2%がヨルダンを次に行ってみたい国としていることから、誘客には「スパやマッサージ」を強力な訴求コンテンツとなり得る。

インドネシアでは、特徴が異なり、「スパやマッサージ」を元々アクティビティとして行う割合が1割と少ない。「トレッキングや歴史的建物、地元コミュニティ訪問」の割合

が 40%強と多く、これに聖地巡礼が含まれると推定される。前述の通り、ヨルダン、次に行ってみたい国として 25.3%が選択していることから、誘客には、ペトラ遺跡、ワディラムといった歴史的建造物、特徴的な地域を訴求コンテンツとして活用することが望ましいと考えられる。

表 4-12：旅行先で行った、行ってみたいアクティビティ

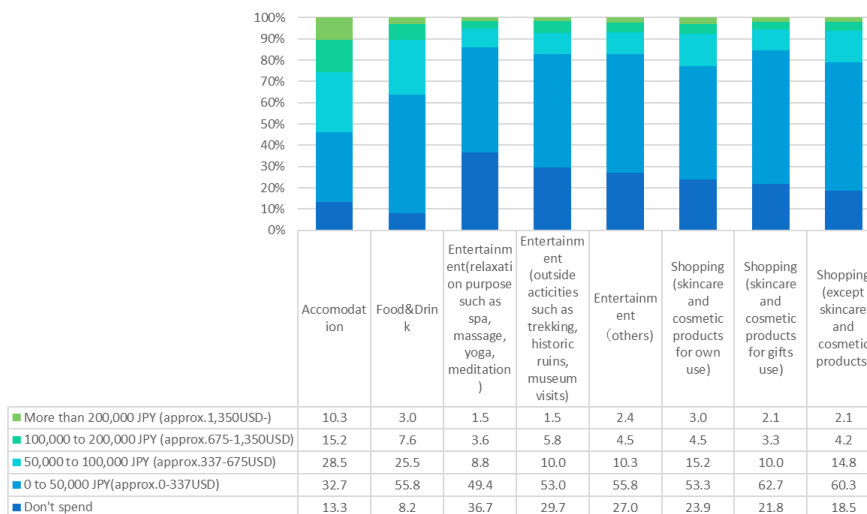
Wellness Activities	Activities I've done in the best countries/tourist destinations I've been to	Activities you would like to try in the country/tourist destination you would like to visit next	Activities you would like to do in Jordan (if you have been to Jordan, activities you have done)
Japan			
Spa, Massage	26.2	26.0	22.1
Yoga, Exercise	5.5	6.8	7.9
Meditation, Spritual Site Visits	10.4	17.0	17.6
Healthy foods treat	14.6	16.4	16.4
Trekking, Historical ruins, Local community visit	26.2	21.7	22.1
Others	17.1	12.1	13.9
Total	100%	100%	100%
China			
Spa, Massage	25.4	19.0	26.7
Yoga, Exercise	13.3	13.2	13.6
Meditation, Spritual Site Visits	11.5	15.0	20.0
Healthy foods treat	28.1	26.7	16.4
Trekking, Historical ruins, Local community visit	20.8	24.5	22.5
Others	0.9	1.5	0.8
Total	100%	100%	100%
Indonesia			
Spa, Massage	11.5	16.8	17.0
Yoga, Exercise	5.2	6.3	6.9
Meditation, Spritual Site Visits	14.4	19.5	20.6
Healthy foods treat	23.1	17.4	12.3
Trekking, Historical ruins, Local community visit	43.0	36.2	40.5
Others	2.6	3.9	2.7
Total	100%	100%	100%

出典：調査団

<消費項目、消費金額>

「これまで行って良かった国」で消費した項目と金額を収集した。日本人海外旅行者は、中国、インドネシアに比べて、スパ、マッサージを含むリラクゼーション目的の娯楽サービスに費やさない割合が 36.7%と 4 割近く存在しており、金額も一番レンジが低い 5 万円（約 337 米ドル）未満を選択する割合が 5 割を占めている。前述の通り、スパやマッサージをアクティビティとして行いたいという意向を持つものの、実際の消費には結びついていないことが明らかになった。その他、日本人海外旅行者は、平均滞在日数が 1～5 日間と短期間であるため、宿泊費や飲食費は、他 2 カ国と純粋に比較はできないが、滞在日数に強く起因しない買い物、5 万円（約 337 米ドル）未満を選択する割合が 6 割を占め、全体的に消費金額が少ないことが明らかになった。

Breakdown of travel expenditures (Japanese tourists)

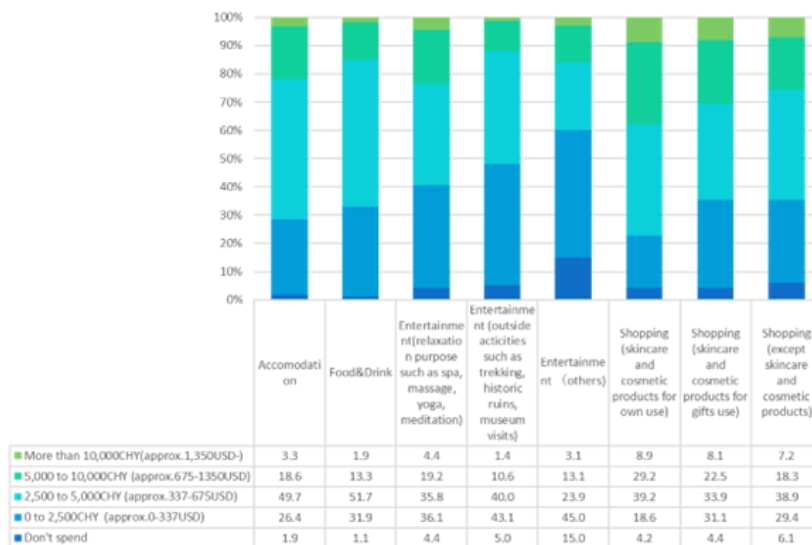


出典：オンライン調査を元に調査団で作成

図 4-36：旅行先での消費項目、金額の割合（日本）

中国人海外旅行者は、日本、インドネシア 2 カ国と比べて全ての消費金額のレンジが 1 つ上であることが特徴である。尚、35.8%が、娯楽費（スパ含むリラクゼーションサービス）に 337～675 米ドル（約 5～10 万円）を消費している。ショッピングでは、33.9～39.2%の割合の人が、自分のため、ギフトユースのスキンケア・コスメ製品を 337～675 米ドル（約 5～10 万円）のレンジで購入している他、10 万以上を超える割合も、2 割強を占める等、消費金額の規模から、旅行先でのリラクゼーションやショッピングの消費意欲は高いとみられる。

Breakdown of travel expenditures (Chinese tourists)



出典：オンライン調査を元に調査団で作成

図 4-37：旅行先での消費項目、金額の割合（中国）

インドネシアでは、どの費目も 337 米ドル（約 5 万円）までの消費が多く低レンジである。基本属性でも述べた通り、ミドル～アッパーミドル層が 6 割を占めるサンプルであるものの、世帯収入レンジは 5,000～35,000 米ドルであり、旅行先の物価に照らし合わせると、消費購買力は低くなると想定される。しかしながら、自分のため、ギフトユースのスキンケア・コスメ製品を 337～675 米ドル（約 5～10 万円）のレンジで購入している層も 26.6～28.2%と存在する。



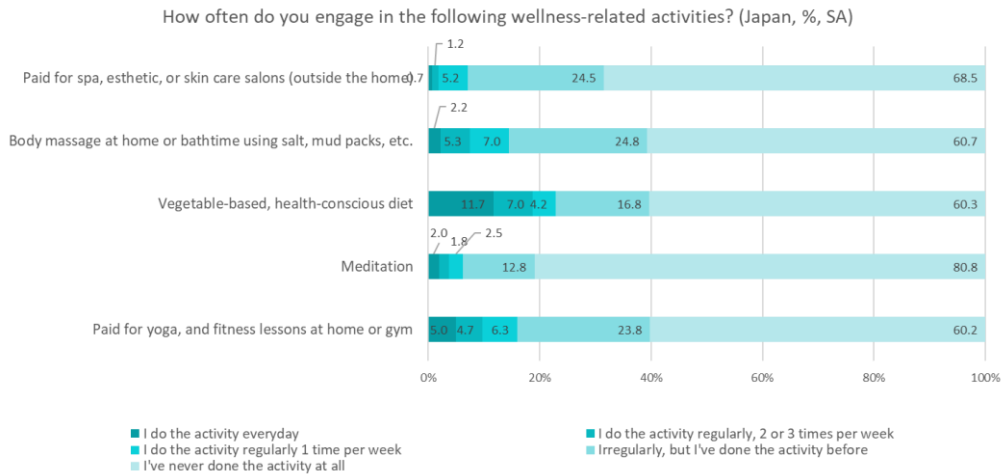
出典：調査団

図 4-38：旅行先での消費項目、金額の割合（インドネシア）

(3) その他、旅行先やアクティビティの選択に影響を与える行動特性

<美容習慣>

ウェルネスに関連するアクティビティを、日常的な生活習慣として行っている頻度について収集した。日本では、健康的な食事を毎日～週 2・3 日習慣的に行っている人が約 2 割を占めるが、それ以外のアクティビティは、やったことが無い、または不定期で行う割合が多く、全項目で 8 割を超える。前述の通り、ハワイでスパやマッサージをアクティビティとして行う意向がある割合が高い特徴があるものの、日常的に、有料スパやエステに通う割合は少なく、旅行先で特別に行う割合が多いことが想定される。



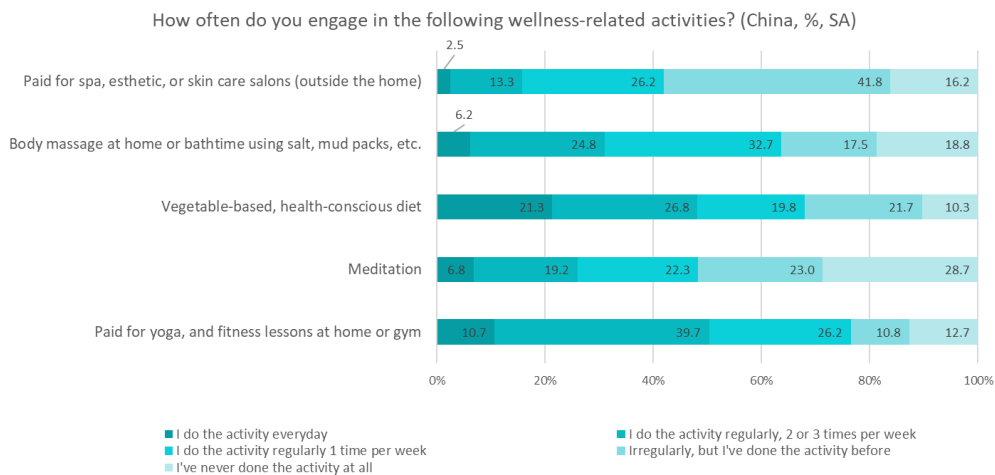
出典：オンライン調査を元に調査団で作成

図 4-39：ウェルネスに関連する活動の頻度（日本）

中国では、約半数以上の中国人が、ヨルダンがウェルネスで訴求したいヨガ、有料スパ、健康的な食事を、毎日～週2・3の高い頻度で定期的に行う習慣があると回答している。これは、日常の生活習慣として熟知したアクティビティとして、旅行先でも訴求しやすいベースがあるといえる。

前述の通り、「スパやマッサージ」、「健康的な食事」を旅行先で楽しみたい割合が26～28%を占め、ヨルダンでも「スパやマッサージ」をやってみみたい割合が高い。ヨルダンへの誘客のチャネルとして、例えば、日常的なタッチポイントとなる、スパやエステ店と連携したヨルダンのプロモーションも可能性として挙げられる。

また、ヨルダンに対して、ヨガやフィットネスのイメージを想起する割合は前述の通り2割弱と低く、タイのイメージ想起が強い。こちらも、ヨガや運動、ヘルシーな食事習慣が根付いていることをうまく活用して、ヨルダン＝ヨガ、ヘルシーな食事を植え付け、ヨルダンのウェルネスイメージの多様性を広げることにも活用できる可能性がある。

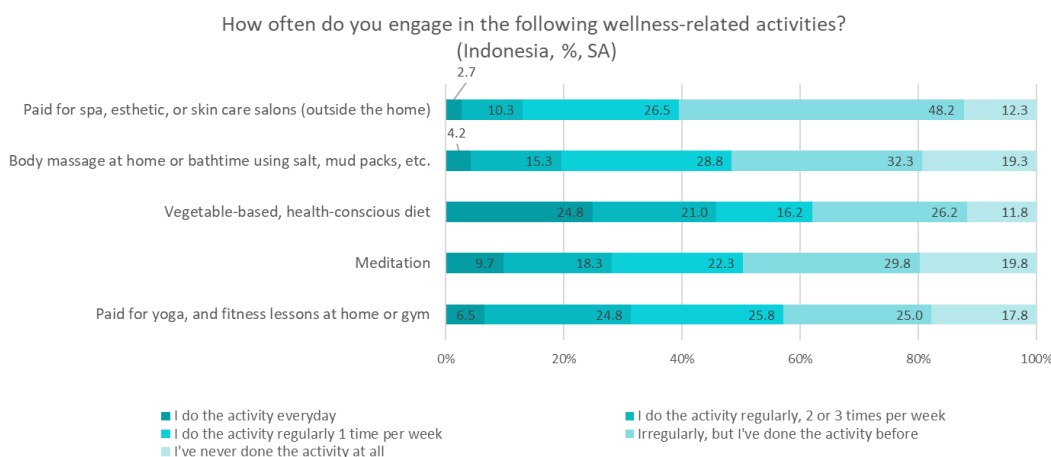


出典：オンライン調査を元に調査団で作成

図 4-40：ウェルネスに関連する活動の頻度（中国）

インドネシアでは、中国の割合までは到達しないものの、ヨガ、瞑想、自宅でのスパ、健康的な食事を、毎日～週1ペースで定期的に行う習慣がある人が、半分を超えている。

特に、6割を占める人が健康的な食事を定期的に行っているが、前述の通り、ヨルダンでやってみたいアクティビティの中で、健康的な食事を選択する人は12.3%と限られている。健康的な食事を行うことを、渡航先の選択の優先順位にはならないことも想定されるが、例えば、パッケージツアーの内容の中で、ウェルネスに即したヘルシーな食事、ハラールフード、マンサフ等の伝統的な食べ物を、観光旅行商品の特徴としてプロモーションして、旅行先の選好性を高める、旅行先での消費金額を増やすことも、施策として挙げることができる。また、インドネシアでは、ヨガやフィットネスを定期的に行っており、前述の通りヨルダンでやってみたい最も高いアクティビティは、「トレッキング、歴史的建造物、地元コミュニティ訪問」であった。ペトラ遺跡やワディラムで、トレッキングやキャンプ体験だけでなく、ヨガを組み合わせたアクティビティも訴求しやすいことが想定される。



出典：オンライン調査を元に調査団で作成

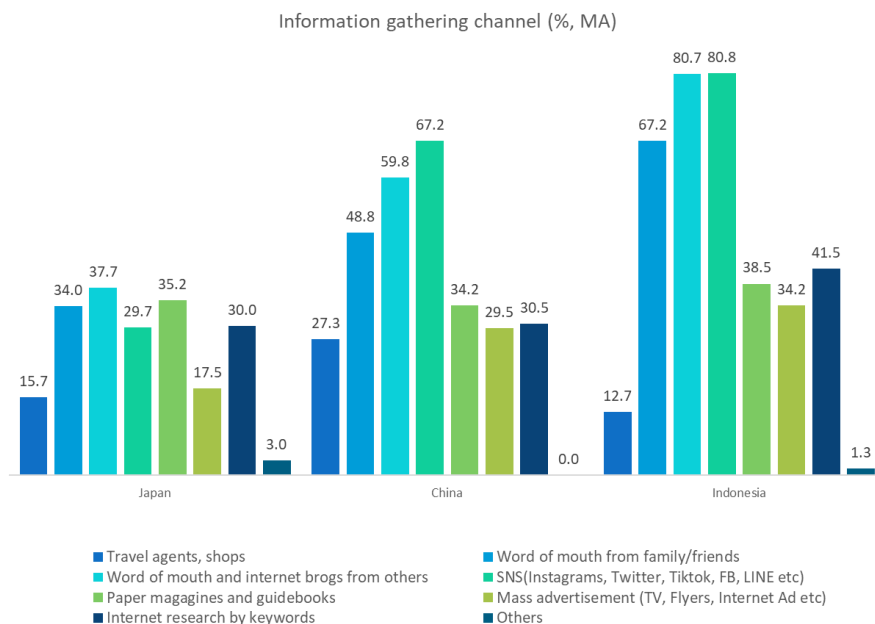
図 4-41：ウェルネスに関連する活動の頻度（インドネシア）

<旅行を計画する時の情報収集媒体>

日本では、家族や友人からの口コミ、知らない第三者からの口コミ・ブログ、雑誌・ガイドブック、インターネット検索を両行計画時の情報収集媒体にする割合が3割を超えている。物理的な旅行代理店やテレビ等の広告からの情報は少ない。

一方、中国やインドネシアは、家族や友人からの口コミや、特に知らない他人からの口コミ・ブログを重要視している。前述のように、ヨルダンは、行って良かった国、次に行ってみたい国として上位にあることから、ヨルダン渡航経験者が、ヨルダンの魅力やアクティビティに関する情報を露出していくことで、ターゲット層に効果的に訴求できる可能性がある。また、インスタグラムやツイッター等のSNS経由での情報収集は、中国では約6割、インドネシアでは8割と高く、SNSでの効果的なヨルダンのプロモーションも重視する必要がある。

尚、中国では依然として物理的な旅行代理店を情報収集源としている割合が 27.3%と多い。前述の通り、旅行形態では、個人旅行が 5 割以上を占め、団体旅行や個人向けパッケージツアーの割合は、3 割にも満たなかったことを踏まえると、個人旅行の形態を選択する人も、旅行代理店を最初の情報収集先として選択している可能性があり、プロモーション媒体として念頭に置く必要がある。



出典：オンライン調査を元に調査団で作成

図 4-42：旅行計画時に使う情報収集チャネルの割合（%、複数回答）

(4) まとめ

対象国	重要セグメント	消費者の現状と、ヨルダンをプロモーションする際の課題	調査から得られた示唆
日本	18～49 歳女性	<ul style="list-style-type: none"> ヨルダンの認知度が低く、具体的な観光資産、モノ、コトのイメージに結び付いておらず、旅行先として選択されるイメージ形成が進んでいない ヨルダンでスパのニーズは一定程度あるが、ヨルダンに対して「心身のウェルネス」が叶う場所という包括的イメージは皆無 競合国ハワイへのリピート渡航を好む層をどう誘客するか 	まずは、ヨルダンの認知度を高める必要性あり。その上で、ハワイで慣れ親しんだスパやウェルネスを、ヨルダンで植え付け旅行先をスイッチさせる
中国	<ul style="list-style-type: none"> 18～29 歳女性（最重要） 30～39 歳女性 	<ul style="list-style-type: none"> 「ヨルダン＝死海・スパ」のイメージは浸透し、渡航意欲も高い スパのニーズは高いが「心身のウェルネス」が叶う場所という包括的イメージは弱く、競合国ハワイ、タイに押され、訴求イメージが重複 新たな競合国ドバイの存在 	「死海＋スキンケア製品、環境に優しい」を想起させるプロモーションを行い、選好性を高める

対象国	重要セグメント	消費者の現状と、ヨルダンをプロモーションする際の課題	調査から得られた示唆
インドネシア	<ul style="list-style-type: none"> 30～39 歳女性 (最重要) 18～29 歳女性 40～59 歳女性 	<ul style="list-style-type: none"> 「ヨルダン＝死海・スパ」のイメージは浸透し、渡航意欲も高いが、スパのニーズは低い 「トレッキングや歴史的建造物」のニーズが高いが、ヨルダンだけでなく、タイにも訴求イメージが重複している 新たな競合国ドバイの存在 	ムスリムフレンドリー、中東諸国の中の欧州のような雰囲気イメージさせる、ドバイとの差別化で歴史的な文化遺産の訴求

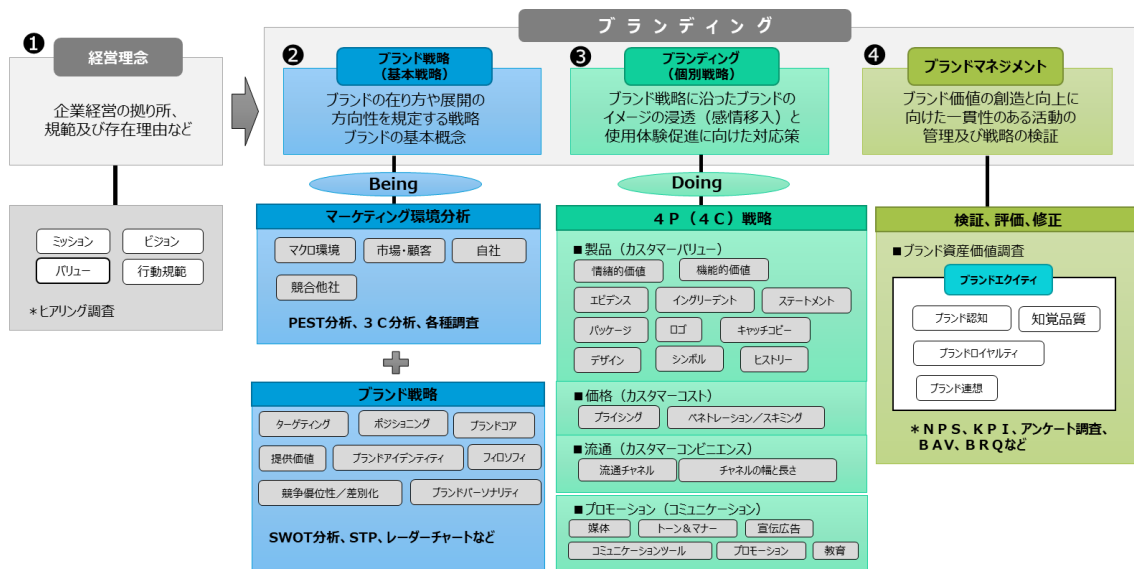
出典：調査団

4.6 ブランディングの方向性

前提として、個々のブランドを消す「統一ブランド」は過去に失敗事例もあり、現状の各ブランドの状況を見ても協力体制を敷くことは難しいと考えられる。そのため、ウェルネス製品「統一ブランド」の構築やブランディングは対象外とし、この節では①ヨルダンウェルネスブランド構築の進め方のイメージ、および②ヨルダン死海スキンケア製品の新規市場参入を見据えたオプション検討について整理する。

① 「ヨルダンウェルネスブランド」の構築の進め方

一般的に企業がブランディングを行う場合、ブランドの大本となる企業の経営理念をベースに、ブランドの方向性を指し示すブランド戦略を構築し、その戦略に沿って具体的な活動内容を構築する。活動開始後にはブランドマネジメントが始まる。



出典：調査団

図 4-43：ブランディング活動のプロセス全体像

今回は個別企業ではなく、死海製品を含むウェルネス製品の「Made in Jordan ブランド」を検討するという事で、業界内の対話と議論、およびクラスタ形成に向けた産学官連携の促進が非常に重要となる。そのため、部外者が作成した「ブランドコンセプト」を押し付けるのではなく、次期案件でクラスタ形成に向けたコンソーシアムを組成し、ブランドコンセプトをステークホルダー間で作り上げ、派遣専門家のリードでまとめ上げるというアプローチを推奨したい。

ステークホルダーを巻き込んだブランドコンセプト策定のアプローチの参考としては、日本における化粧品産業ビジョン検討会が参考になると考えられる。

Box 3 : 産学官による日本「化粧品産業ビジョン」の策定

2021年4月、経済産業省と日本化粧品工業連合会は、日本の化粧品産業の更なる競争力強化と継続的な発展を目指すため、産学官で構成する「化粧品産業ビジョン検討会」を立ち上げ、産学官で初となる化粧品産業の将来ビジョンを策定した。

【背景】

日本の化粧品は、高機能・高品質、安心・安全であると海外でも高く評価され、とりわけここ数年は、外国人観光客によるインバウンド需要の増大や中国向けを中心とする輸出の拡大により、2019年の出荷額は過去最高を記録するなど化粧品産業は成長してきた。

一方で、足元では、新型コロナウイルス感染症の世界的な大流行により、インバウンド需要は瞬く間に消失、外出自粛により国内需要も減少し、日本の化粧品産業は厳しい状況に置かれている。また、中長期的には、欧州での化粧品に対する環境規制の厳格化や持続可能な開発目標（SDGs）に対する消費者意識の高まりなどを踏まえた対応を求められ、さらに、韓国等の化粧品メーカーの台頭により、グローバルな競争も激化しつつある。

このような現状を踏まえ、日本の化粧品産業の更なる競争力強化と継続的な発展を目指すため、産学官で構成する「化粧品産業ビジョン検討会」を立ち上げ、短期（今から10年後）および中長期（今から30年後）を視野に、日本の化粧品産業が直面する課題を明確にしつつ、産学官が共通して目指すべき化粧品産業の将来像を示しながら、日本の化粧品産業における今後の具体的取組等について議論を重ね、その結果を「化粧品産業ビジョン」として取りまとめた。

検討会での議論を踏まえ、策定された化粧品産業のビジョンは下記。

「日本の先端技術と文化に基づいた Japan Beauty を世界に発信し、人々の幸せ(well-being)と世界のサステナビリティに貢献する産業へ」

また、目指すべき方向性および具体的取組として7つの取組を整理している。

国内需要のみに依存したビジネスモデルから脱却し、成長著しいアジアを中心とする海外需要を取り込み、継続的な発展を実現する。

- ⇒ (取組 1) 新規需要を取り込んだビジネス戦略への転換
- (取組 2) 流行に振り回されない絶対的「日本」ブランドの確立
- (取組 3) デジタル技術の活用を前提としたマーケティング戦略への転換
- (取組 4) 産学官によるビジネス環境の整備
- (取組 5) 更なる研究開発への取組

持続可能な社会の実現をリードする産業となる。

- ⇒ (取組 6) 多様な人材の活用
- (取組 7) SDGs への積極的な貢献

尚、検討会のメンバーとしては、国立大学法人一橋大学 CFO 教育研究センター長を座長とし、花王、加美乃素本舗、クラブコスメチックス、コーセー、サンスター、資生堂、ポーラ化成工業、マンダム、ライオンなどのメーカーの他、化粧品原料協会や近畿化粧品原料協会、日本化粧品学会が名を連ねている。

事務局は、経済産業省商務・サービスグループ生物化学産業課と日本化粧品工業連合会、オブザーバーは経済産業省商務・サービスグループクールジャパン政策課、独立行政法人日本貿易振興機構 (JETRO) 市場開拓・展示事業部で構成されている。

対外的には製品もツーリズムも含めた一般向けの「ヨルダンウェルネス」イメージのブランディングにすることで、包括的なヨルダンの認知拡大・イメージ向上を図る。製品に関しては、ビジネス関係者向けに国際展示会などにおける死海コスメの統一メッセージ・イメージによるプロモーションを実施するのが現実的と考えられる。また、コンソーシアムの分科会などで「ヨルダン化粧品業界」として産業ビジョンを形成するのも有効である。

② ヨルダン死海スキンケア製品の新規市場参入を見据えたオプション検討

ここでは、第 3 章、第 4 章の調査内容をもとに日本市場への参入を見据えたオプションを検討する。これは、あくまで調査のアウトプット・今後の討議のインプットとして提示するものであり、産業全体や各企業に指針として示すものではない。

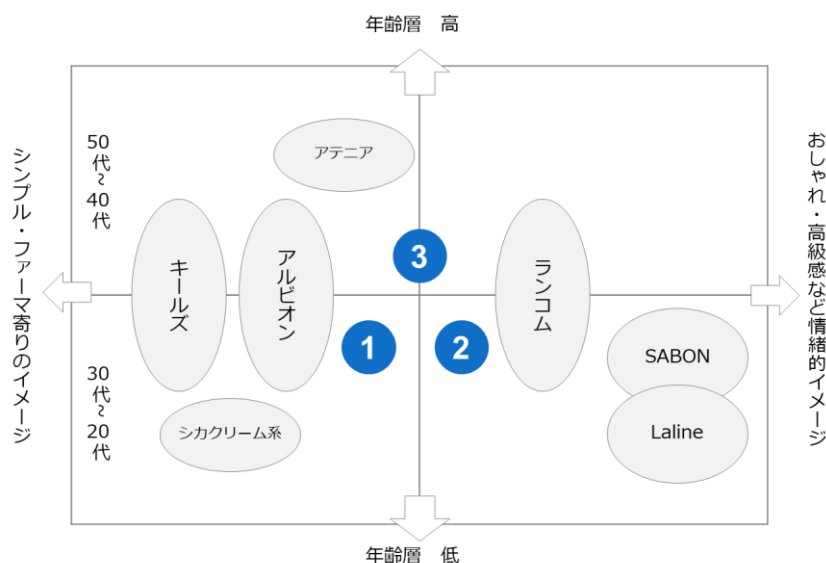
<狙いうるポジショニングの方向性>

前述の通り、日本では死海スキンケア全体の認知度は相対的に低く、SABON のみが一定の認知を獲得しているが日常使いのスキンケア製品としてではなく、ボディケアが中心である。SABON は、商品ラインナップやマーケティング戦略は徹底的に現地日本法人が主導してローカライズしており、明確なブランドコンセプトやイメージ訴求、直販体制によって日本市場では成功を収めているといえる。20 代後半から 30 代の女性をコアターゲットとし、死海の塩による角質ケア+植物性オイルの保湿ケアといった使用感 (機能的価

値)が高く評価されているとともに、おしゃれなパッケージや安らぎ・気分が上がるといった情緒的価値も高い。加えて、コンテンツ価値やリレーション価値も提供されている。一方で、機能的価値を裏付けるエビデンスは明確に提供されておらず、情緒的価値を中心とした価値訴求が特徴となっている。

死海ミネラルを軸としたスキンケア製品そのものの認知度や市場が狭いこと、ボディケアに強い SABON がそのほとんどを占めていることを鑑みると、ヨルダン企業にとっては死海スキンケアカテゴリの市場そのものの拡大を図ること（死海ミネラルの効用についての認知度向上）、および競合とは異なるポジショニングでホワイトスペースに潜り込むのが有効と考えられる。また、死海といえばイスラエルの認識が強いため、ヨルダン自体の認知度向上およびヨルダンと死海・ウェルネスを結び付けたイメージの確立の余地は大きい。

また、オンライン調査から、死海スキンケア製品の既存ターゲット層は、新製品を積極的に試す情報感度が高い層、アッパーミドル層以上の働く 20・30 代女性ということが判明した。下記は、彼らの使用ブランドをベースに、その他ブランドを例示として加えたポジショニングマップである。縦軸は主要ターゲットの年齢層（上は中年層、下は若年層）³²、横軸はブランドイメージで左がよりシンプル・ファーマ寄りで機能性を前面に出すイメージ、右がよりおしゃれ・高級感など情緒性を前面に出すイメージで整理している。例えば、日本に進出している SABON などは情緒的価値の訴求が中心で、20 代・30 代がコアカスタマーとなっているため、右下に配置される。



出典：調査団

図 4-44：スキンケアブランドのポジショニング

これを念頭に、日本進出に向けたヨルダンのブランドの立ち位置としてありうるオプションを検討する。

³² 価格帯を縦軸にするパターンもあるが、今回は各社の財務データもないことからヨルダン企業が既存のプライシング戦略を大きく変更しない前提で検討することとし、年齢を縦軸に設定した。

パターン① 機能的価値を徹底強化・訴求（ポジショニングマップ左下）

エビデンス・成分や効果にこだわり、皮膚科学に基づく製品開発など、シンプルだが効果的な医薬部外品に近いイメージを形成する。ただしキールズやシカクリームなど機能性重視、スキンケア上級者向けブランドとの戦いになるため、+ α の差別化は必要になると考えられる（美容技術との連携パーソナライズサービスを付加する、等）。また、現状 SABON のバスケア用品は幅広い肌質の消費者に使用されているが、本丸の顔用スキンケア製品を主力にしたい場合は、敏感肌向けには低刺激性とオーガニック成分にこだわった配合、混合肌向けには T ゾーンの余分な皮脂を除去しながらもしっかり全体を保湿するラインナップを提供する等、より肌質に合わせたパーソナライズが必要になるであろう。

パターン② 情緒的価値・SDGs・ストーリーで差別化（ポジショニングマップ右下）

「良い香り、ナチュラル、おしゃれ・きれい以上の何か」、ストーリーやイメージで勝負する方向、例えば「イスラエル」とは異なる中東ならではのエキゾチックなイメージの訴求や成分配合（ザクロ、デーツエキス、ウードの香り等）なども考えられる。ただし、このセグメントは激戦区でもあり日本市場の消費者の感性をよく理解する必要があり、①よりも難易度は上がる可能性がある。ブランド自身が、ターゲットとなるペルソナの理解を深め、例えばキャリア志向が強い 30 代の女性にとって「休息のひと時を提供」「毎日のお手入れが楽しくなる」「忙しくて旅行に行けないけど異国のお姫様気分を味わえる」「自分のスキンケアが地方コミュニティの女性支援や死海保護活動につながるブランド」といったように、ターゲット層に刺さる情緒的価値を明確化する必要がある。

パターン③ 新規ターゲット層を開拓（ポジショニングマップ上・外）

上記に加え、競合の手が及んでいない新たなターゲット層を開拓する（40 代・50 代向け、シニア向け、男性向けに特化する）という方法もある。例えばシニア向けでは肩こりや関節痛に効く入浴剤、男性向けには皮脂を抑える頭皮ケアなどニーズに沿うものが開発できれば競争優位性を構築できる余地は大きい。なお、最近では SABON も男性をターゲットとした商品ラインアップを展開しているが、特化しているわけではなくまだ男性向け製品カテゴリーは少ない。

パターン④ B2B 路線に特化・日本のサービスとの連携（ポジショニングマップ外）

肩こりに利く死海ケア、スキンケアエステなどを共同で開発、もしくはプロフェッショナル向けの製品を OEM 製造するなど、B2B 向けのソリューションを志向するオプション。死海ミネラルや製品の科学的根拠がうまく訴求でき、クライアント企業のニーズに沿った価値を提供できれば、店舗を持たずとも展開しやすい。

例としては、以下などが仮説として挙げられる。

- 美容院：良質な死海ミネラルの頭皮ケアサービスと製品で、美容院の顧客満足度やリピート率を向上させ、収益を多角化（製品卸売販売）

- サウナ・浴場施設：サウナブームで競争が激化する中で、差別化が必要になってきている施設に対し、死海の水蒸気を再現して健康に効果のある入浴法を提案（塩の洞窟、死海の蒸気サウナ）

4.7 マーケティング個別戦略の方向性

ここではマーケティング個別戦略のいわゆる 4P/4C ごとに競合や市場を見ながら、差別化の可能性を探っていく。

	競合	消費者ニーズ・市場特性	差別化の可能性
Product /Customer Value	ボディケアを中心に、ヘアケアやフェイスクケアに拡大。死海の「塩」ベースが多い。「幸せ」といった情緒的価値寄り	<ul style="list-style-type: none"> 保湿とオイルコントロールの両方を必要とする混合肌が多い日本の消費者のボリュームゾーン。悩みが多く部位別に適切なスキンケアを行う必要がある。 パーソナライズ、サイエンスコスメ（より科学的根拠に基づく効果の説明が必要）、サステナビリティ（パッケージの環境負荷の他、死海の水位低下にどう対処するかが問われるかもしれない）、なども若年層を含めてトレンドに。 	差別化ポイントとなるが、日本向けの商品開発が前提で中長期的な取組が必要
Price /Customer Cost	4~5,000円台の商品が多い ハンドクリームは2,000円前後	<ul style="list-style-type: none"> 日本市場は特にコスト意識が高く「安くても良いもの」に消費者が慣れてしまっているため厳しい戦い（円安も拍車）。 SABONは「価格は高くても品質も高いと認識されるのでアッパーミドル層に買われる」立ち位置にある。 	日本円換算すると同等程度で差別化は困難
Place /Convenience	都心や地方都市の繁華街における直営店が中心	<ul style="list-style-type: none"> 他2か国と比べて実店舗の担う役割がまだ大きい。実際に体験してもらおう場は何か必要と考えられる。 B2Bチャンネルとしては、スパ、エステ、サロンのほか、サウナや浴場施設、頭皮・ヘアケアであれば美容室などが流通経路としてありうる。 	敢えてB2Bに注力する等差別化ポイントになりうる
Promotion /Communication	LINEを活用したOne to One Marketingを展開	<ul style="list-style-type: none"> 低コストだが外せないSNSマーケティングやロコミ、UGCの醸成が肝。ここでいかに既存の死海コスメとの違い、ブランドの独自性を訴求し、顧客リレーションシップを築けるかが鍵（コンテンツ価値）。 	低予算でファンづくり注力

出典：調査団

図 4-45：マーケティング施策方向性の検討（日本市場の仮説）

上図にある通り、差別化の余地が大きくあると考えられるのは流通チャネル、続いてプロダクト（提供価値）とプロモーション（コミュニケーション）である。

①Product/Customer Value（差別化の可能性あり）

既存進出企業が死海の塩を活用したボディースクラブの地位を固めてしまっているため、それ以外のカテゴリーや新製品の展開に注力した方が効率的と考えられる。例えば「泥」を日本向けに商品開発する（使いやすさを追求）、頭皮や髪へのケアに注力する、混合肌向けのTゾーン専用ケアや毛穴ケア特化型コスメなど新しい価値を提供できれば、差別化要素となる。泥ベースを主軸として商品を展開する場合は、「汚れる、不便、肌への刺激が強くピリピリする」といった点にどのように対処するかが留意点となる（SABONの死海の泥についても一部の消費者の肌には合わず、強すぎる刺激性により赤みが数日続いたというロコミが残っている）。刺激を抑えた配合にする、シートマスク状の商品開発をする等、商品開発による工夫のほか、③の流通チャネル自体をB2BまたはB2B2Cのプロフェッショナルラインに特化するという方法もある。

②Price/Customer Cost（差別化の可能性低）

4.3.2 でも述べたように、ヨルダン製品の現状の値付けを見る限りでは価格競争力はあまりないため、既存ブランドと肩を並べて「価格は高くても品質も高いため、ターゲットセグメントに買われる」立ち位置を狙うしかない。尚、クラスター形成に伴い業界が発展すればスケールメリットで製造原価削減を狙える可能性はある。

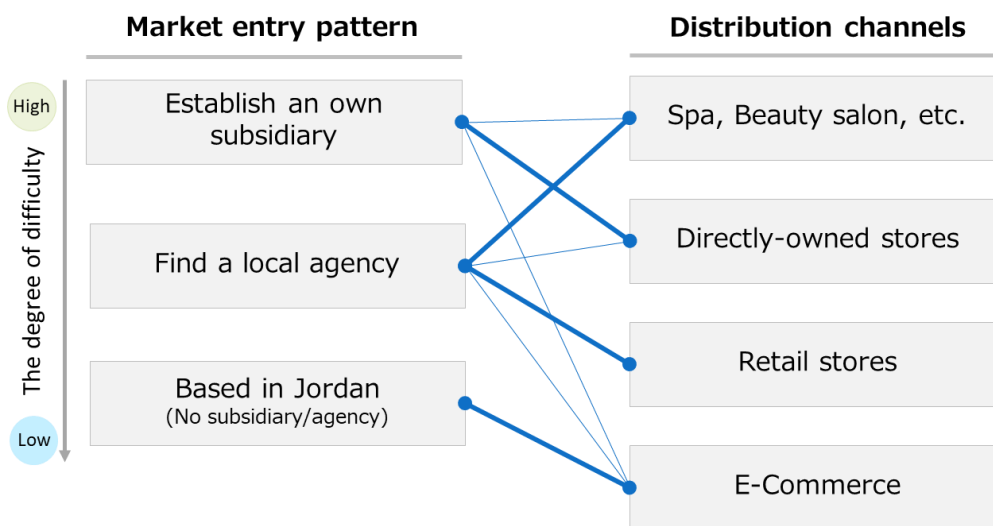
③Place/Convenience（差別化の可能性高）

実際に体験してもらう場は必要だが、競合のような一等地への直営店舗展開はヨルダンの中小企業の資金面を鑑みると困難である場合がほとんどと考えられる。逆に自店舗を持つことなく、美容室・スパ・エステに置いてもらうなど B2B2C チャンネルの開拓は検討の余地がある。既存ブランドとの差別化が可能かつ自己資金で店舗を持たなくても、スパやエステ客への認知拡大を狙うことができる。

④Promotion/Communication（差別化の可能性あり）

中小企業の多くが広告宣伝費に大きな投資を出せないことを踏まえると、SNS マーケティングや口コミ、UGC（User-Generated Content）の醸成の重要性は非常に高い。

B2C を狙う場合、展示会などで輸入代理店を探すのが一般的ではあるが、近年では D2C アプローチで直接 SNS を通じてユーザーを獲得する新興ブランドが国内外で増えている。下記は市場参入・流通チャンネルのパターンを整理したものであるが、最初のステップとしては一番下の組み合わせである自社 EC（個人輸入）に SNS を含むデジタルマーケティングで送客を行うのが最も現実的と考えられる。



出典：調査団

図 4-46：市場参入・流通チャンネルのパターン

尚、コミュニケーション戦略に関しては、2000 年代以降、ネットコミュニケーション時代になり情報があふれ、消費者が広告による刺激に反応せず、能動的な情報収集行動もし

でもらえないブランドが出てくるようになり、「エンゲージメント論」や「ロコミ論」が台頭した（出所：「手書きの戦略論」磯部光毅）。エンゲージメント論はメッセージを伝えて意識に働きかけ、行動を促すという順番ではなく、まず顧客に関与、参加させることで、なんとかして「自分ごと化」してもらい、つまりブランドへの理解・共感を高めてもらい、購買に結び付けるアプローチである。短期的に効果を求めるキャンペーン型と、中長期的にファンをつくるオールウェイズオン型がある。

表 4-13：短期：キャンペーンセントリック型 5つの手法タイプ

カテゴリ	概要	事例
①ブランドドコンテンツ	・映画、音楽、ゲームなど関心を持たれやすいコンテンツにブランドのメッセージを織り込んでいく手法	・Burger Kingのゲーム ・IntelxToshibaのソーシャルフィルム(ユーザーがFacebookを通じて参加できる)
②ブランドドユーティリティ	・日々使う道具にブランドのメッセージを練りこみ、日常的に使ってもらうことで興味、共感を高めようとする手法	・Uniqloの時計ツール ・NIKEのスマートプレスレット(運動量計測・共有)
③リアルドキュメンタリー	・フィクションではなく実際にやってしまうことで共感を高めようとする手法	・ECKOのバイラルムービー(大統領専用機に落書き) ・Panasonicの乾電池だけで飛行機を飛ばすプロジェクトの実施、実証広告
④ソーシャルグッド	・ブランドの社会的な存在意義を体現する活動を行うことで、共感を集めようとするアプローチ	・UNICEFのTAP Project : レストランの水道水を1ドルで販売し、水の大切さに気付いてもらいつつ募金を集める
⑤ゲーミフィケーション	・遊びや競争などゲーム性を持たせた仕組みによって、行動を起こさせようとする手法	・Volkswagen走行速度低下を目的にしたキャンペーン(制限スピードを守ったドライバーに賞金が当たるスピードカメラくじ)

出典：「手書きの戦略論」

表 4-14：中長期：オールウェイズオン型 9つの手法タイプ

カテゴリ	概要	事例/具体例
①情報提供タイプ	・日常生活や仕事に具体的に役立つ情報を継続的に発信する手法	・食品会社のレシピ情報 ・IT・ワークスタイルをテーマにした「サイボウズ式」
②活動レポートタイプ	・オフラインで行っている活動をレポートし、オウンドメディアやSNS上で継続的に伝えていく手法	・草の根活動やソーシャルグッドなプロジェクトなど、ブランドコンセプトに合わせたものがメイン
③エンターテイメントタイプ	・ちょっとしたお楽しみコンテンツを通して繋がりをつくる手法	・ゲームや占いなどの提供 ・ブランドムービーに社員が登場してダンス
④世間話タイプ	・企業の公式Twitterアカウントで、時事ネタをつぶやいたり他のアカウントと世間話をしたりして、広く緩やかな絆を醸成する手法	・タニタ、無印良品、東急ハンズ、シャープなどが代表的
⑤使用例タイプ	・ユーザーが実際に商品を使っている様子を見せることで想像を膨らませてもらう手法	・ペンタブメーカー：漫画家が自社商品を使って作品を制作している様子の動画をYouTubeにアップ、10万人を超える登録者数を獲得
⑥商品共創タイプ	・商品をカスタマイズできたり、お客様の声を取り入れて(投票等)商品開発を行う手法	・ナイキのスニーカーオーダーメイド ・お客様参加型のメニュー開発プロジェクト等
⑦おもてなしタイプ	・徹底的な顧客サービスで評判を築く手法	・米国ザップスの24時間カスタマーサービス等
⑧コミュニティタイプ	・お客様同士がブランドについて語り合う・交流することを促す手法	・スポーツカーブランド：コミュニティサイトを運営、オフ会を開催、ユーザー参加型のガイドをつくる企画等
⑨おトク・便利タイプ	・おトク・便利な情報の発信やポイント・クーポンを提供して惹きつける手法	・メールやLINE登録で限定情報が入手できる ・アプリで店頭チェックインすることでポイントやクーポンがもらえる等

出典：「手書きの戦略論」

こういった施策をヨルダンの個別企業が日本向けに実施することはケイパビリティや言語面でハードルが高いと思われるが、ツーリズムを含めたヨルダンウェルネスブランドの活動の一環としてヨルダンファンコミュニティの形成を図ることは一案として考えられる。

また、2025 年の大阪万博開催に先がけ、大阪府・大阪市は都市連動型メタバースの「バーチャル大阪」のオープンを予定している（2021 年 12 月にプレオープン）。プラットフォームは VR を必ずしも必要とせずスマホからアクセスできる cluster であり、企業や大学、個人ユーザーが創作した様々なワールドが公開され、各種イベントが草の根的に行われている。また世界から 100 万人以上が来場する世界最大の VR イベントであるバーチャルマーケットでも、焼津市など地方自治体がふるさと納税の返礼品展示やマグロ解体ショーを実施し、PR につなげている事例がある。こういったプラットフォームにおいて、ヨルダンファンを増やすことを目的に「ヨルダンウェルネス」ブランドで訴求したいイメージや観光アセット、ウェルネス製品などを盛り込んだワールドやバーチャルイベントを実施することでリーチを広げる手法も一考の余地がある。

第5章 品質管理計画案の検討に係る情報収集・分析

5.1 ターゲット製品の品質管理体制、認証制度・体制

化粧品の品質が何を指すのかについて規定する基準のようなものはないが、一般的に日本では下記のような品質特性について、メーカーによるテストが実施されている。いわゆる安全性や安定性は必要最低限の必要品質とされるほか、その化粧品ならではのオリジナル性を表現する魅力品質についても、機器測定や消費者モニター調査による確認が実施される。

カテゴリー	品質特性	概要
必要品質	安全性	最も重要視される特性。有害不純物が含まれていないかの分析テストや皮膚一次刺激性、皮膚累積刺激性、皮膚感作性、光毒性、眼刺激性、経口毒性、破損などについて確認する試験を実施。
	安定性	使い終わるまで品質が悪化しないように保持できるかどうかということ。日光照射試験、温度安定性試験、対光性試験、輸送試験、振動試験、落下試験、ワイパー試験、携帯試験などを実施。
魅力品質	使用性	パッケージからの容器の出しやすさ、キャップの開けやすさ、中身の出しやすさ、中身の肌などへの塗布のしやすさ、使い心地のよさ、などあらゆる角度から評価した場合の使いやすさ。
	有用性	その化粧品としての役割を果たす性質を有しているということ（例：乳液ならば肌を保湿する効果）。製品に対する試験は製品評価試験、成分に対する試験は成分評価試験ともいうが、製品自体の効能効果訴求にあたっては、製品評価試験による有用性データを取得していることが必要。例えば、あるクリームに肌荒れ防止効果のある成分を配合しても、そのクリーム自体に「肌荒れを防ぐ」ことを裏付けるデータがなければ「このクリームは肌荒れを防ぎます」とは表現できない。
	嗜好性	製品もしくは特定の要素に対し、どのくらい共感するかということ。化粧品は使用性や効能効果がどんなに優れていても、心理的な面で好まれることが重要である。化粧品メーカーは、しばしば企画・開発の終盤に近い段階で嗜好テストを実施する。テクスチャや香り、商品名、パッケージデザインなど個々の要素ごとにも嗜好性を確認する。全ての人に好まれることは難しく、その製品のターゲット層の嗜好性に合うかどうかを適切に評価するためには、嗜好テストの対象者選定が非常に重要。

出典：コスメコンシェル、化粧品検定1級対策テキスト：コスメの教科書等の公開情報を元に作成

ヨルダンの製品品質に関わる規制機関には Ministry of Health 管轄下の Jordan Food Drug Administration (JFDA) と Ministry of Industry, Trade and Supply 管轄下の Jordan Standards and

Metrology Organization (JSMO) の2つが存在する。JSMO は規格を発行し、最終製品が規格を満たしているかどうかの検査を実施する一方、JFDA は GMP を含む規格や輸出入に必要な手続き（ペーパーワーク）を管轄している。

(1) JSMO

JSMO には7つの部門があり、死海製品は化粧品部門が取り扱っている。JSMO が新しい規格を制定する際には「技術調査チーム」というチームがある。JSMO は下記を役割としている。

1. 規格の発行（安全性、品質）※食品と医薬品は JFDA の管轄
2. 国境における管理—輸出品・輸入品の受入検査（税関との連携）
3. 証明書の発行（例：ハラール証明書など）
4. JSMO 内のラボでの検査実施
5. 法令遵守のフォローアップ

表 5-1：化粧品に関する基準一覧（参考）

Horizontal Standards

JS No.	Title	Scope
1905/2010	Cosmetics - Good Manufacturing Practices (GMP) - Guidelines on Good Manufacturing Practices	This Jordanian Standard gives guidelines for the production, control, storage, and shipment of cosmetic products.
1747/2007	Cosmetics - Packaging and labeling	This Jordanian standard specifies the identification of requirement for packaging and labeling for all cosmetics produces as identified in regional legislation or trade specified for vending or free distributing. The regional legislation may include additional requirement other than specified in this standard.
2059/2014	Cosmetics - Microbiology - Guidelines for the risk assessment and identification of microbiologically low-risk	The objective of this Jordanian standard is to help cosmetic manufacturers and regulatory bodies define those finished products that, based on a risk assessment, present a low risk of microbial contamination during production and/or use, and therefore, do not require the application of microbiological Jordanian Standards for cosmetics.
1784/2007	Cosmetics - Microbiology - General instructions for microbiological examination	This standard gives general instructions for carrying out microbiological examinations of cosmetic products, in order ensure their quality and safety, in accordance with an appropriate risk analysis.
2145/2016	Cosmetics - Microbiology - Microbiological limits	This Jordanian Standard covers the microbiological limits in cosmetics. It is applicable for all cosmetics and assists interested parties in the assessment of the microbiological quality of the products. Microbiological testing does not need to be performed on those products considered to be microbiologically low risk that is covered by JS 2059.

2129/2015	Cosmetics - Microbiology - Evaluation of the antimicrobial protection of a cosmetic product	This Jordanian Standard comprises: - a preservation efficacy test; - a procedure for evaluating the overall antimicrobial protection of a cosmetic product which is not considered low risk, based on a risk assessment described in JS 2059:2014 ISO 29621:2010. This Standard provides a procedure for the interpretation of data generated by the preservation efficacy test
-----------	--	---

Vertical Standards

1584/2011	Cosmetics - Product of Dead Sea mineral salts – Carnallite	This standard is concerned with the requirement that should be available in the product of dead sea mineral salts (Carnallite)
734/2008	Cosmetics - Skin creams	This standard responsible for the specification requirements should be available in skin creams all the physical characteristics which include Moisturizing cream and decent daytime and night-cream, makeup removal cream, foundation massage cream and multi-purpose cream, this standard is not applicable on pharmaceutical creams.

出典：JSMO ヒアリング

いわゆる品質特性のうち、JSMO の基準は、化粧品の成分に水銀などの有害物質を含まないこと、微生物の汚染がないことといった「安全性」を中心にカバーされている。パッケージ・ラベルに関する基準は、容器の漏れなどではなく「必要な成分表記方法」を規定するものとなっている。安定性に関しては、製品品質を維持するための保管についての基準が制定されている（※Boxにて後述のJCI/ACIと同じ建物内に設立されたJoPack (Jordan Package Center) はパッケージ全般にかかるコンサルテーションを行っており、耐久試験や落下試験など評価試験の機械を備えている）。

また、JSMOには製品に関連する技術委員会があり、JFDA や MoH と連携している。例えば、ヨーロッパで新しい規格ができた場合、MoH が分析し、技術委員会のコンセンサスを得て採用される。新規格の採用には最短で9カ月（専門委員会内での議論に2カ月、専門委員以外のメンバーとの調整に2カ月、規定の編集に5カ月）程度かかるといわれる。

(2) JFDA

JFDA は GMP、Product registration certificate、Free-sale certificate といった許認可を発行している。GMP は製造施設を対象に、Product registration certificate や Free-sale certificate は製品を対象に発行される。

化粧品と医薬品はそれぞれ異なるルールがあり、ヨルダンで死海製品を製造・販売するメーカーは、まず JFDA の定める Good Manufacturing Practice (GMP) を取得し、次に化粧品部門への製品登録（規格の承認）を行う。製品登録は製品ごとに登録が必要（製品1つにつき 25 JOD）となり、ヨルダン規格で禁止されている成分の有無などを含めた分析結果が必要となる。JFDA はこの製品の試験自体は行わず、分析結果が規定に適合しているかどうかを確認する。

輸出時には、Free-sale certificate という JFDA が輸出を許可する旨の文書が一般的に必要となり、企業からの要請により JFDA が発行する。尚、ヨルダン国内で販売せず輸出するだけであれば、輸出先の法規制に準拠する必要はあるが、ヨルダンにおける GMP 取得の必要はない。（例えば、国境の税関では、製品、数量は報告されるが、GMP 取得の有無は確認されない）国によって規格が異なるため、JFDA ではなく、各企業の責任でチェックする必要がある。

また、製品に GMP マークを表示することは義務ではないため、GMP マークを製品に表示していないブランドも多い。法的には GMP 未取得の死海製品をヨルダン国内で販売することは違法であるが、土産物店などには陳列されているほか、製品上のマークの有無では判別できないのが実情である。



Box 4 : Jordan Package Center (JoPack)

前述の通り、JCI/ACI と同じ建物内に設立された JoPack はパッケージ全般にかかるコンサルティングを行っており、耐久試験や落下試験など評価試験の機械を備えている。

【JoPack 設立の背景】

UNIDO の調査レポートで、ヨルダン製品の 68%（主に食品）が輸出先市場においてパッケージが原因で不合格になった旨が指摘された。この課題を背景に、パッケージングに関する技術サービスを提供するため、JoPack は JCI のもと 2016 年に設立され、最初の 3 年間は EU から資金提供を受けている。

【活動】

- 主に、企業の関連規格への適合支援、市場ニーズの情報提供、試作品の作成、テストの実施などである。グラフィックデザイン（通常 7,000~8,000JOD かかるが、JoPack は社内にデザイナーを抱え、手頃な価格でデザインを提供）、構造デザイン、ブランディング、ラベルの技術的なレビュー（製品説明、連絡先、重量、成分など）、トレーニング（スタートアップ、家族経営から中小企業、輸出準備会社向けにコースを提供）、相談・コンサルティング、3D プリント、カートンサンプルの製作などを実施している。また、ヨルダンで唯一の、少量テスト生産が可能なサンプルメーカーを備えており、大量生産に移行する際は、JoPack がメーカーと国内の印刷会社をつなぐ役割を果たしている。
- 主な顧客は農業セクターだが、一部化粧品分野の顧客（後述）の相談受付実績もある。

- JoPack は、WPO（World Packaging Organization：100年以上の歴史を持つ国際組織）の会員であり、会員として各国の最新動向や規制を入手することができる。尚、日本では公益社団法人日本包装技術協会（Japan Packaging Institute）が WPO の会員となっている。また、国内では 2021 年に JSMO とフードロスの削減に向けたパッケージに関するトレーニングを実施している。

【設備・リソース】

18 台の機械を所有し、耐久試験や密封性を確認するリークテストなど約 36 種類のテストを行うことができる。スタッフのほとんどはグラフィックデザイナーだが、ドイツの企業と契約し、「パッケージエンジニアリング」のトレーニングを受けている。



【産業の課題感】

- ヨルダンの大学には包装工学の学科があるが、「パッケージはグラフィックデザインとしての役割だけでなく、中身を保護する必要がある」「より良い包装は最終的に製品の競争力を高める」といったことを学生に理解させることが重要（Director ヒアリング）
- ヨルダンのメーカーに関しては、輸出先で開封しようとした際にボトルが開かない、液漏れするといった問題があるにもかかわらず、パッケージの刷新にコストがかかるため、多くの企業が対応には消極的とのことであった。液漏れはリークテストで安価で簡単に検出することができるため、企業には導入を勧めているが、実施していない企業も多い。
- ヨルダンではプラスチックボトルやチューブを入手するのが難しく（国内で 3-4 社は製造しているが、品質は良くない）輸入に大きく依存している。輸送中の衝撃から製品を守るカートンに関しては、製造する大企業が国内にあり品質も担保されているため問題はない（ただし、コスト削減のために使用するカートンを減らしたり、安価なものを使用したりするヨルダン企業も多い）。

【死海スキンケアメーカーとの協業】

- 個社対応で 10 社弱の相談受付実績があり、ある死海スキンケアメーカーが JoPack でカートンバッグを作り、サンプルとしてクウェートに持ち込んだところ、ビジネスにつながった事例もある。最近では、ロシアにサンプルを送りたい死海スキンケアメーカーが、湿度テストや耐久テスト、リークテスト、ラベルの文字チェック（輸送中に消えないよう確認）などを JoPack に依頼した。
- 2017 年にはエジプトのコンサルタントと共同で、死海の化粧品メーカー向けに「マーケティングツールとしてのパッケージ」セミナーを実施した。現状の写真（各社一様に泥を顔に塗った女性の写真）や説明文では死海のミネラルの効能が伝わらない、使いやすいサイズでないという消費者が購入しない、などの指摘があった。

死海スキンケアメーカーへの全般的な提案としては、下記が挙げられた。

①小容量化

一般的に死海製品のパッケージサイズは大きすぎ（例：サンプルでも 4～5kg）、使い勝手が悪い傾向にあるため、死海製品メーカーには、包装を小分けにして利便性を高めることを勧める。

②利便性の向上

特に泥パックなど粘度のある製品については、チューブ型にすると中身が出し切れずに最後まで使い切れないといった問題が発生する場合があります。その場合は jar 型にパッケージを変更するか、もしくは製品自体の粘度を下げる（液状化する）方が良い。

③グラフィックデザイン

輸出先市場の製品と比較して、ブランディングの側面が弱い。同じフォント、色使いで死海を連想させるものになっていないデザインも多い。より製品の魅力を向上させるためには、エレガントな 3D プリンティングやメタル製など、より高級感を醸し出すデザインが望ましい。

(3) 日本市場参入に向けて

ヨルダンには死海製品のブランドが多数あるが、価格や品質にはばらつきがある。クラスタ形成や輸出促進にあたっては、国際的に信頼を獲得できる基準や要件を整備することが重要である。また、GMP はヨルダン国内における規格であり、輸出先の国ごとに基準や規格は異なる。

JSMO は通常 EU の規格を参照し、技術委員会にて新規規格を策定しているが、日本の法規制や規格は EU の規格とも異なるため、業界関係者のニーズがあれば、同じような手順で日本の規格についての委員会を立ち上げ、新規規格の採用に向けた議論に着手できるとしている。また、ヨルダン国内における新規規格の策定まではいかなくとも、派遣専門家がつなぎ役として日本の法規制や規格を整理し、JSMO 経由でヨルダン企業向けに公開するといった対応策は十分検討可能と考えられる。

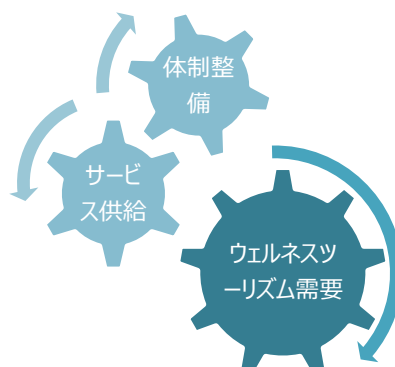
Box 5 : 原材料の輸入手続き円滑化のニーズ

オーガニックの蜜蝋成分を原材料に使用している化粧品ブランドからは、原材料輸入手続きの円滑化に関する課題感が示された。この成分は原材料輸入の認可カテゴリー上、食品カテゴリーか医薬品カテゴリーのみで、化粧品カテゴリーでは取り扱いがない。そのため、申請に時間がかかってしまい、その間の原材料供給が止まってしまっている状態だという。JFDA、Ministry of Agriculture (Organic department) にまたがる省庁間の調整が必要な課題であるため、一朝一夕の解決は難しいものの、コンソーシアムでこういった要望を取り上げ、省庁間で議論するきっかけができれば、手続き円滑化の一助になりうる。

5.2 ターゲットサービスの品質管理体制、認証制度・体制

5.2.1 公的機関によるターゲットサービスの品質管理体制に係る現状

第3章で記載の通り、ウェルネスツーリズムは、世界全体でも新しいツーリズムの形態であり、ヨルダンにとっても新たな市場機会である。多くの国と同じようにヨルダンでも、①観光需要主導 (demand driven)、つまり旅行者のウェルネスツーリズムに対するニーズから成長している市場である。一方、②観光サービスを供給する側、つまり観光業界は、その市場ニーズに応じるため、ウェルネスに係る観光商品の開発、見合うためのサービス品質の管理を整えつつある。また、③ウェルネスツーリズムに係るサービス品質管理や認証制度・体制面の整備の多くを担う公的機関も、例えば、図5-1にも記載のように *wellness tourism* と *medical tourism* の定義の明確化、規制・免許等に関わるデマケの調整等、関係省庁間にて調整を進めている状況にある (2022年8月時点)。



現状では、ターゲットサービスの監督・規制、業界標準を管理する関連省庁・機関については、医療行為を含まないスパやマッサージ、施術は、MoTA が管理し、医療行為 (医療従事者による) を含む診断、治療、施術、予防、リハビリに関するサービスは、Ministry of Health が管理している³³。ただし、ウェルネスツーリズムと、医療ツーリズムが提供するサービス、実施主体が多様化するにつれて、境界線の定義が緩やかになりつつあり、医療観光客として治療を受けた旅客が、治療後の回復期にウェルネスサービスを受ける等、同じ滞在客に対して、ホリスティックに医療・ウェルネスサービスを提供する事例も出現しており、両者が融合していく可能性もある。

³³ 例えば、死海エリアのホテルには、同施設内にウェルネス旅客者向けの死海スパ施設 (医療従事者無し) と、医療ツーリズム旅客向けの皮膚治療を受ける医療施設 (常勤の皮膚科医あり) が、同ホテルに併設されており、治療を受けた後の患者に対して、心身の回復を促すようなスパ、瞑想、栄養士による健康的な食事等のウェルネスコンテンツを開発・提供しており、医療とウェルネスが混在しつつある。

尚、現地ヒアリングによると、ターゲットサービスに係る品質管理の認証制度についても JSMO が関与している。JSMO では、ISO が規定する下記 Service requirements について、ヨルダン国内の関連サービス業者が、遵守しているか確認をしている。尚、現地聞き取りによると、JSMO では wellness tourism の品質管理に係るステークホルダーを集めて technical committee を定期的に開催しており、業界からのニーズがあれば、新たな standard をヨルダン国内で創設することも検討することもある、としている。

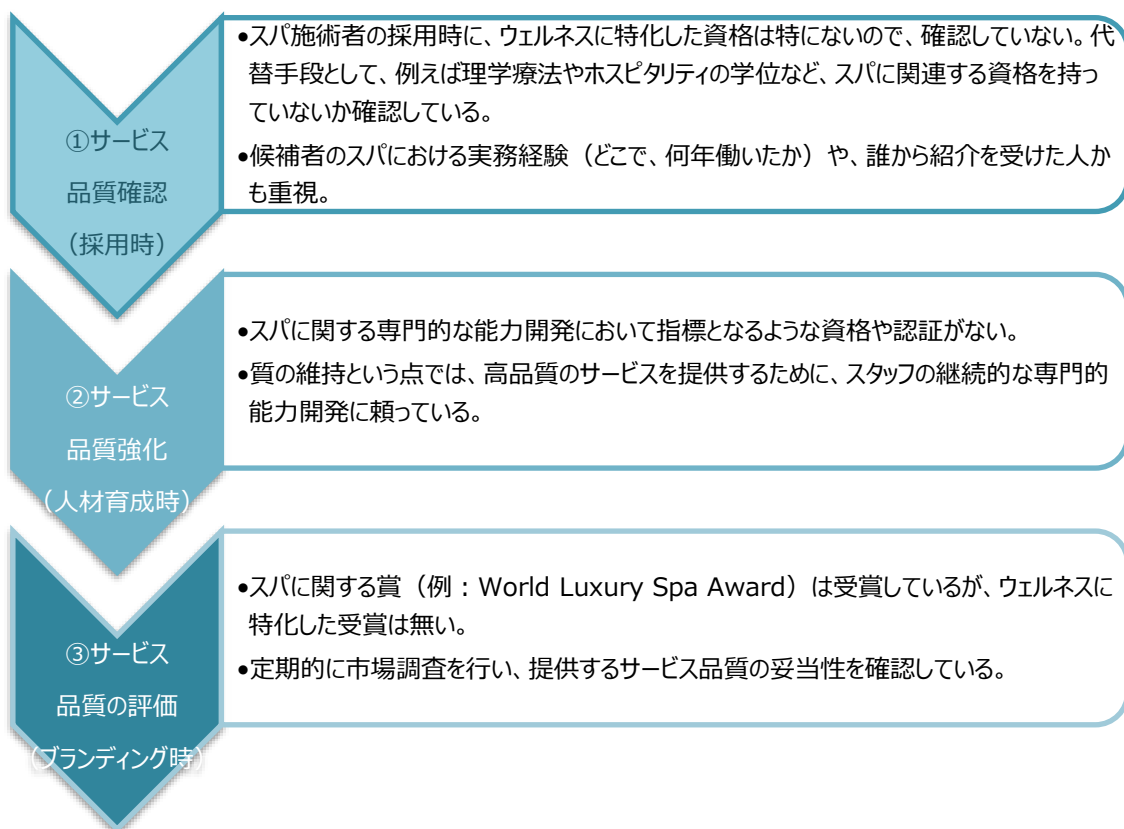
Service Requirements

- ISO 22525: 2020 Tourism and related services – Medical Tourism
- ISO 17680: 2015 Tourism and related services – Thalassotherapy
- ISO 17679: 2016 Tourism and related services – Wellness Spa

5.2.2 関連企業によるターゲットサービスの品質管理に係る現状

今回、死海製品との連携が期待されるスパ、マッサージを主なターゲットサービスと特定しているが、第一次現地調査（2022年8月）では、ターゲット旅客にスパやヨガ等のサービスを直接提供する死海周辺のホテル・スパ関係者等から、下記のような現状・課題を収集した。スパを利用する顧客への直接のサービス提供者である、スパ施術者に対し、①採用するタイミング、②人材育成（能力強化）のタイミング、③品質を評価するタイミングにて分類して現状を整理した。

採用時には、現状ウェルネスに特化したサービスの品質を確認・担保するような資格や認証制度は無いため、関連する既存の資格や学位で代替しているケースや、類似性の高いホテルやスパ施設で具体的に何年勤務した経験があるか、信頼できる紹介者からの応募者か、といった定性的な情報により、スパ施術者の採用判断としているケースが多くあった。また、人材育成時には、スパ施設内で独自にスタッフに対して研修を行い、グループホテル間での研修参加を促しているケースも存在した。高められたサービス品質の客観的な評価や、ブランディングへの活用といった点については、定期的に市場調査を行い、提供するサービスの妥当性を確認しているといった回答もあったが、体系的に採用、育成、評価を整えている企業は多くなく、またウェルネスに特化した個社のブランディングを強化するような体系的な品質管理体制はまだ十分に整備されていない現状が明らかになった。



出典：調査団

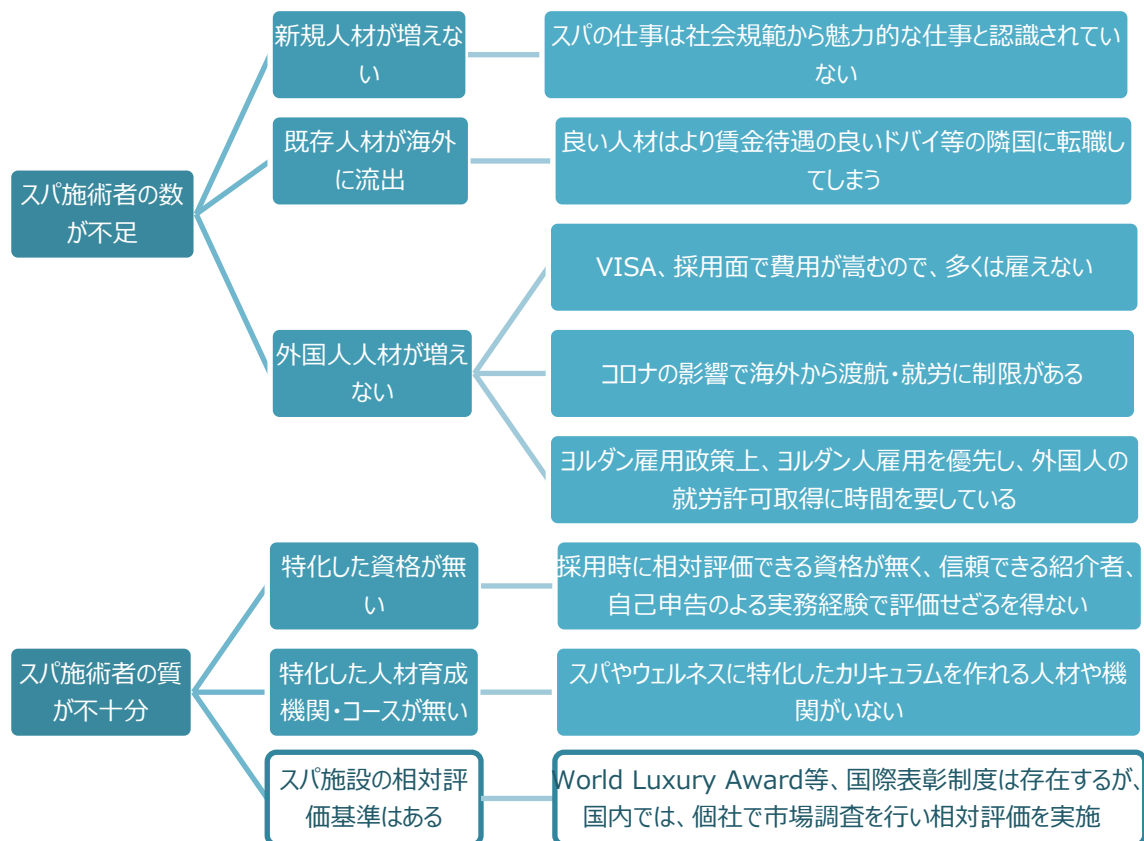
図 5-1：ホテル（スパ）へのウェルネスサービスの品質管理に関するヒアリング

尚、上記のように、ターゲットサービス（人材）の「質」に関する課題だけでなく、人材の「量」に関する現状・課題も、間接的にサービス品質に影響を与える事象であり、情報として収集した。

- ヨルダン人のスパ施術者（特に女性）を確保することは困難な状況。理由は、複数あるが、主に社会規範によるものが多い。他人の身体に直接触れる仕事は、医療従事者のような専門的な仕事というよりも、階級が低い人が行う仕事というイメージが強い。
- そのため、5つ星の高級ホテルを含むスパ施設の多くは、外国籍のスパ施術経験者を国外から採用せざるを得ない。主に、インド、タイ、中国から人材を確保しているケースが多い。ホテルの中には、人材派遣会社に依頼し、候補者を探してもらっている。候補者とのオンライン面接を経て、ビザ手続き業務も委託し、何とか人材を確保している状況にある。人材確保に必要な業務委託費等の財政的負担が大きい。
- 人材育成しても、良い人材は、ドバイ等近隣国の待遇の良い国に流出してしまい、慢性的に人材が不足している。

- 上記のように、ヨルダンの労働市場では、需要・供給側のミスマッチが存在している。ヨルダンの失業率は高く、雇用政策として、ヨルダン人の雇用を守るため、外国人国籍の人材への就労許可の取得に時間を要するケースも発生している。

以上を纏めると、ターゲットサービス（スパサービス）の品質管理（数・質）に係る現状・課題は下記のようにロジックツリーで分解される。



出典：調査団

図 5-2：ターゲットサービス（スパ施術者）の品質管理に係る現状・課題

5.2.3 ターゲットサービスの品質管理、認証・体制に係る支援ニーズ

以上のような現状・課題から、ターゲットサービスの質（間接的には量）を、確保・強化し、ウェルネスツーリズム業界全体の品質向上、ブランディング向上への波及を狙うニーズがあることが確認された。特に、③ウェルネスツーリズムに係るサービス品質管理や認証制度・体制面の整備の多くを担う公的機関から、下記のようなニーズを収集している。

表 5-2：ターゲットサービスの品質管理等に係る支援ニーズ

カテゴリー	ニーズ
スパ施術者の <u>絶対数の増加</u>	<ul style="list-style-type: none"> 労働市場の需要・供給間のミスマッチの解消、および失業率の改善のため、ひいては、ウェルネスツーリズムの競争力強化のため、ヨルダン人国籍のスパ施術者を育成し増やしたい。 スパ等の仕事に対する社会規範に基づくイメージを払拭させるのは困難。単なるスパ施術育成のコース開設だけでなく、「キャリア開発」と組み合わせ、中長期的なキャリアの形成をも支援できるか。
スパ施術者の <u>品質向上</u>	<ul style="list-style-type: none"> ウェルネスに特化した大学や専門学校（vocational training）コースを開設したいため、カリキュラム開発を支援して欲しい。 一部スパ施設では、スパ施術者に特化した資格や認証制度の新設ニーズが挙げられた。

出典：調査団

Box 6：＜事例紹介＞：死海エリアの某スパ施設におけるヨルダン人スパ施術者育成

死海エリアにある某スパ施設では、外国籍の施術者ではなく、ヨルダン人（女性）のスパ施術者を4名採用、育成し、ヨルダン産のハーブやデーツ等を使った「ヨルダン」ならではの統一したスパサービスを提供している。前述のスパ施術者の品質管理に係る課題を克服している事例であるため紹介する。

＜求人時＞

当スパ施設のスパマネージャーはヨルダン国内の大学とネットワークがあり、リハビリやフィジカルセラピーを学んだ学生を紹介してもらい採用している。採用基準は、スパ施術の経験年数ではなく、コミュニケーション能力や、大学で学んだ知識を元にどの位、施術に関心を持っているかを主にみるという。

＜人材育成時＞

- 採用後は、6週間から2カ月の様々な研修を内部で実施。スパマネージャーは関連分野の修士号を持っており、タイの有名ホテルのスパでの勤務経験も有しており、採用した人材に対して研修を行っている。学部にて基礎知識が既にある学生ではあるが、筋肉の構造等の知識から、顧客に対して自信をもって施術ができるようなコミュニケーションに関する研修まで行っている。
- 以前は、タイ人の施術者を雇っていたが、定期的な利用客（アンマンから日帰りで来訪する外国人客がメイン）からのフィードバックを受けて、ヨルダン人の施術者の方が、技術的にも良いとの評価を得ている。
- 待遇は400JOD/月で、住宅や食事、健康保険等も提供しており、インセンティブとして業績に応じて5%ずつ増加する等、待遇は手厚い。

<ブランディング時>

- 日帰りで定期的に来訪する顧客の声を重視。他の施設では、モロッコハمامや、スウェーデン式スパ等が混在しているのに対し、当スパでは、スパマネージャーが独自に、オリーブオイル、バジル、デーツ、はちみつ、オレンジ、死海の塩を使ったマッサージクリームを作り、「ヨルダン」らしいマッサージメニューを開発している。
- その他、コロナ前は、13人のスパ施術者が在籍し、一日約200人のスパ利用者があったが、コロナ後は、4人のスパ施術者で一日約50人の施術が行われている。

5.3 ブランド認証制度・体制

5.3.1 ターゲット製品

現状、「ウェルネス」分野に特化した認証制度はなく、スキンケア製品・サービスに関する認証は ISO や GMP 等最低限の認証にとどまる。モロッコのアルガンオイルが Ecocert COSMOS 認証を取得して欧州進出への足掛かりとしたことは既述であるが、世界的に通用



ECOCERT COSMOS認証： オーガニックまたは天然化粧品

- 環境にやさしい生産と処理プロセスと人間の健康を尊重
- グリーン化学の概念の開発
- 天然資源の責任ある使用
- 生物多様性の尊重
- 石油化学成分の不在(認可された防腐剤を除く)
- GMOがないこと



IGP認証 (Indication Géographique Protégée)：農作物、食品

- EUの認証で、生産地域、生産国、EUの順で審査がある
- 認定後も、原料にまでさかのぼってトレーサビリティを証明する必要がある厳格な制度



フェアトレード認証

- 社会的、環境的、経済的基準について定めた国際フェアトレード基準を満たす
- 小規模生産者と労働者の生活とコミュニティを改善

する認証の取得・それに提携した独自のブランド認証制度などの案について、JSMO との協議では前向きな検討姿勢が見られた。一方でヨルダンの製造企業からはそういった「ブランド認証」が実際に消費者の購買につながるのか、という疑問点も挙がっている。

イスラエル化粧品は ISO 14001 や OHSAS 18001 などの認証を受けており、オーガニック・ナチュラルコスメブランドに関してはほぼ全てのブランドが Ecocert 認証を取得しているとされる³⁴。死海製品に関しては、SABON は Ecocert COSMOS の認証を取得済みであり、AHAVA は原材料について Ecocert 認証

を取得している³⁵。ただし、Ecocert 認証自体の知名度は欧州において高いもののアジアなどその他の市場では知名度が低いものと考えられ、SABON や AHAVA は消費者に認証取得を特にアピールしていない。そのため、日本や中国市場においては、こういった既存の認証そのものが、ブランドイメージの向上や販売促進につながるかどうかは議論の余地がある。そのため、全体の優先度としては「ターゲット輸出先で求められる品質基準」を満たすことの優先度が高いと考えられる。

³⁴ 出典：Israel Export Institute

³⁵ 出典：Ecocert Directory

5.3.2 ターゲットサービス

5.2に記載の通り、現在ヨルダン国内では、ターゲットサービスであるスパサービスに関するブランド認証制度は存在していない。ヨルダンに多くのスパ施術者を送りこんでいるフィリピンやタイでは、国がスパ施設施設、およびスパ人材に対しライセンスを提供しており、参考として下記 Box にて紹介する。

Box 7 : フィリピンにおけるスパ施設およびスパ施術者の認証制度

RULES AND REGULATIONS TO GOVERN THE ACCREDITATION OF SPA

- 目的：1987年1月30日付行政命令第10号の規定に従い、スパの認定を管理するための規則と規定。
- 概要：スパの分類と定義、スパ施設が満たすべき最低基準条件を明記
- 施術スタッフに対する条件を明記
 - 少なくとも1名の Department of Health, Philippines (DOH) に登録するマッサージセラピストが、最大20名のマッサージアテンダントを監督すること。
 - 十分な訓練を受け、身だしなみを整え、経験を積んだ、礼儀正しく、効率的なスタッフが十分な数いること。スタッフは、常に清潔で適切な透明のユニフォームを着用すること。正規の機関によって発行された、すべてのマッサージセラピストの有効な健康証明書を保管しておくこと等。

※参考ホームページ

https://www.visitmyphilippines.com/index_title_RulesandRegulationstoGoverntheAccreditationofSpa_func_all_pid_100_tbl_1.html

5.4 ウェルネス製品の美容・健康への有効性証明（科学的アプローチによる認証制度、連携候補機関情報）

5.4.1 科学的アプローチによるブランド強化

現状、死海ミネラルを使用したウェルネス製品の美容・健康への有効性について、認証制度はなく、研究は一部の大学や企業レベルで行われているという状況であるが、国際的に認知度が高いものではない。

ヨルダンの死海コスメメーカーへのヒアリングでは、欧米の研究機関と連携し、独自に自社製品の美容・健康への有効性を研究しているという企業もいたが、コストが高いとのことであった。他方のイスラエルでは、例えば Health Science 学部を有する Ben-Gurion University of the Negev の下に設けられている Dead Sea and Arava Science Center を中心に、効能の検証が行われているが、効能に関する研究として、イスラエルでの研究を活用しているという企業もいた。

今後、死海コスメの輸出を促進していくに当たって、科学的アプローチによる美容・健康への有効性の証明およびその認証制度は必要となってくると考えられるが、現状では大学等の研究機関と民間企業の連携が乏しいため、研究機関の支援を必要とする企業へのマッチング支援等も強化していく必要がある。

5.4.2 連携候補機関情報

本調査では下表の通り、今後当該分野において、連携候補先となりうる大学をロングリスト化し、死海産業関連の研究実績や今後の関心について、簡単なヒアリングを行った。

表 5-3：連携候補先ロングリスト

#	University	Pharmacy Faculty/ Section	Studied Dead Sea water, minerals and salts	Interested in conducting studies on Dead Sea mud, minerals and salts	University has Research / Study Center
1	Al-Ahliyyah Amman University	Yes	Not yet	Yes	Yes - Cosmetics & Beautification Section - Pharmaceuticals & Diagnosis Research Center (Nano Technology)
2	Amman Arab University	Yes	Not yet	Yes	Yes - Pharmacy labs - Nano-Pharma Tech Research Center
3	Applied Sciences University	Yes	No	Yes	Yes
4	Aqaba Technology University	Yes			
5	Hashemite University	Yes	Yes extensively	Very interested	Yes with special equipment to study mud
6	Isra University	Yes	One or more of the faculty members conducted similar researches	Yes	No
7	Jadara University	Yes			
8	Jerash University	Yes			
9	Jordan University	Yes	Not clear	Not clear	Yes
10	Jordan University of Science and Technology	Yes	No	Yes	Yes, well equipped labs and research Center
11	Middle East University	Yes	No	Yes	Manufacturing of Cosmetics and Chemicals Section, Pharma Labs
12	Mutah University	Yes	Yes by the Dead Sea Center at the University	Yes	Yes
13	Petra University	Yes			
14	Philadelphia University	Yes	Maybe by one or two of the teaching members.	Yes	Trans-Dermal Lab
15	Yarmouk University	Yes	No	Yes	Pharma Research Center is under construction
16	Zarqa Private University	Yes	Maybe by one or two of the teaching members.	Yes	Pharma Labs
17	Zaytouna University	Yes			

出典：調査団

上記ヒアリングを踏まえ、最終的に①Al-Ahliyyah Amman 大学、②Hashemite 大学、③Middle East 大学の3大学に絞り込み、詳細なインタビューを実施した。各校の研究実績や死海産業関連研究への関心・キャパシティについて、以下に簡潔に整理する。

① Al-Ahliyyah Amman 大学

- コスメティックスサイエンス学部（2019年設立）を有し、皮膚科学や薬学に加えて、フェイシャルエステティックのトレーニングを行っている。卒業生の進路としては、エステサロンや化粧品メーカー、製薬会社が想定される。
- 死海産業に関連する研究は現在行っていない。
- JFDA 等の政府機関に加え、病院や研究機関とも強いネットワークを有しており、また、大学独自の研究施設（JFDA の Good Laboratory Practice 認証済）や研究者人材が充実している。
- 美容クリニックでのトレーニングコースも有しており、ホテル等を加えてウェルネスサービス分野での人材開発のためのコースを作っていくことにも積極的な姿勢が見られた。



② Hashimite 大学

- 薬学部長の Saja Hamed 氏は、ヨルダンにおいて死海（特に泥）に関する研究が不足していることへの課題意識から、現在は死海の泥を中心に研究を行い、論文を複数執筆している（例：Skin Tolerance of Three Types of Dead Sea Mud on Healthy, Journal of Cosmetic Science, 2018、Does Salt and Mineral Content of Dead Sea Mud Affect Its Irritation Potential: A Laser Doppler Flowmetry Study, Journal of Cosmetic Science, 2019、The cutaneous effects of long term use of Dead Sea mud on healthy skin: a 4 week study, International Journal of Dermatology Cosmetic Science, 2020）
※既存の論文や研究内容に関しては、次期案件にて精査の上、必要に応じて活用する。
- 死海産業関連では、サンプル提供等で一部の死海コスメメーカーとも連携している。一方、研究資金については、World Bank や Ministry of Higher Education and Scientific Research 等から支援を受けた実績はあるものの、民間企業からはないとのこと。
- 研究設備が充実しており、中東地域では Hashimite 大学にしかない機材もあるとのこと。
- Hamed 氏は現在死海の泥を中心に研究しているが、泥に拘らず、他のコスメ品へも研究対象を拡大することに意欲的である。

③ Middle East 大学

- 薬学部のもとに、Formulation of Cosmetic Chemical Products のコースを有し（2020年設立）、化粧品業界での現場研修やコスメ製造の実習を中心としている（①Al-Ahliyyah Amman 大学との比較では、Middle East 大学のコースにはエステティックは含まれておらず、コスメ製造に焦点を当てている）。卒業生の進路としては、化粧品メーカーにて商品開発を行ったり、卒業生自身がコスメメーカーを起業したり等が想定されている。
- 死海産業に関連する研究は現在行っていない。
- 研究設備に関しては、新設のコースであることから、最低限の機材は有しつつも、より高度な機材を整備中とのこと。後述の専門家派遣後、クラスタ形成に向けて本格的に始動していく際には整備完了を見込んでいるとのこと。



また、上記以外にも、GMP 取得に係る実務講習を担当している死海コスメメーカーからの紹介で、フセイン工科大学へもヒアリングを行った。同大学は 2016 年に設立された私立・非営利の大学で、民間企業と 120 のパートナーシップを有し、民間と学術分野の橋渡しを行っている。現時点では、死海産業関連の研究はないものの、効能に関するデータがあれば、同大学にて分析を行うことは可能であり、連携したいとの意欲が示された。

尚、ヒアリングを通して、大学と連携した研究が進んでいない背景について、民間企業側に、コストと時間をかけて、死海の原料そのものやそれを使ったコスメ品の科学的な有効性を証明することの長期的なメリットが十分に認識されていないのではないかというコメントがあった。既に死海コスメメーカーが進出し、一定の成功を収めている国では、効能に関する科学的根拠へのニーズはそれほど高くないかもしれないが、特に今後ターゲットとしていく日本では、科学的根拠に対する一般消費者の関心が高いため、次期案件を通して、まずは民間企業側へ科学的根拠の重要性の認識を促すとともに、アカデミアとの連携を促進していく。

第6章 輸出促進に係る連携候補企業等の具体化

6.1 「ヨルダンウェルネス業界セミナー」および「ヨルダン死海コスメセミナー」報告

6.1.1 セミナーの構成

目的と開催概要

■ 目的

- ヨルダン死海コスメ製造業者の認知度を向上する
- ビジネスマッチング（商談）は企図していない

■ 開催概要

- 日時：2022年10月20日（木）ヨルダン時間 9-11時
- 形態：会場とオンライン
- 主催：JICA、ヨルダン産業貿易省、アンマン商工会議所、パデコ
- 後援：駐日ヨルダン大使館、UNIDO東京事務所
- 式次第



プログラム	所用時間	スピーカー
歓迎挨拶	5分	アンマン商工会議所 CEO Mr. Nael F. Al-Husami
挨拶	5分	駐日ヨルダン大使館 Deputy Chief Mission Mr. Rasheed Arekat
挨拶	5分	JICA 中東欧州部 次長 大野 裕枝
講演 「ヨルダンてどんな国？」	10分	JICAプロジェクト・輸出促進担当 中山和也
講演 ヨルダン企業による会社・製品紹介	70分	ヨルダン死海コスメ製造業者9社
質疑応答	25分	

* ヨルダン死海コスメの展示とハンドスクラブのトライアルブースを会場内に設置

出典：調査団

図 6-1：セミナー開催概要

6.1.2 セミナーの準備内容

本項では、ヨルダン死海コスメセミナーへの準備として行った内容について詳述する。

当セミナーの主目的は、商取引成立を目指すビジネスマッチングではなく、あくまでヨルダン死海コスメの日本国内での認知度向上と位置付けていたが、日本のコスメ業界関係者からヨルダン死海コスメ製品のポテンシャルや現在地についても確認する意図を有していた。そのことから一般消費者層への集客よりも主にコスメ業界関係者に対する集客を重視して、セミナー広報を展開した。広報で行った内容とアウトリーチの成果については以下の通り。

- 業界新聞2紙への広告寄稿
 - 週刊粧業と日用品化粧品新聞の紙面上に広告を掲載

- プレスリリースへの掲載
 - PR Times を通じてプレスリリースを行い、美容コスメ業界 230 社と、608 のレビュー数を獲得
- UNIDO 東京との協力
 - セミナーを後援する UNIDO Tokyo のメーリングリストを通じて、登録されている企業または個人に対してセミナー開催情報を配信
- PADECO のソーシャルメディアを通じた広報
 - PADECO の LinkedIn, Twitter といったソーシャルメディアを通じてセミナー開催を告知し、667 のレビュー数を獲得

また、セミナー開催に先駆けてより詳細な情報を伝達するため、特設のランディングページを構築して情報発信を行った。ランディングページの網羅した情報項目は以下の順序となる。

- ① セミナーの概要
 - セミナーの開催日時と会場
 - セミナーの開催形態
 - セミナーの内容
 - セミナーの体験会の案内
 - ヨルダン死海コスメの簡易紹介
- ② 参加企業の紹介
 - 参加企業名/ブランド名
 - 会社ウェブサイト（リンクを掲載）
 - 会社紹介ビデオ（アップロード先の YouTube リンクを掲載）
- ③ イベント概要
 - 日時、実施方法、主催、後援、言語対応をお知らせ
- ④ タイムスケジュール
 - 当日のプログラムをお知らせ

尚、ランディングページの構築作業は専門業者を通じて行ったが、Google Analytics 等の分析ツールを事前に組み込むオーダーをしていなかったため、事後的にページ訪問者数のカウントなどができなかった。次項で詳述するセミナーの結果自体に大きな影響を与えないものではないが、広報活動の改善・PDCA という意味においては分析ツールを組み込んでおくことが望ましい。

6.1.3 セミナーの結果

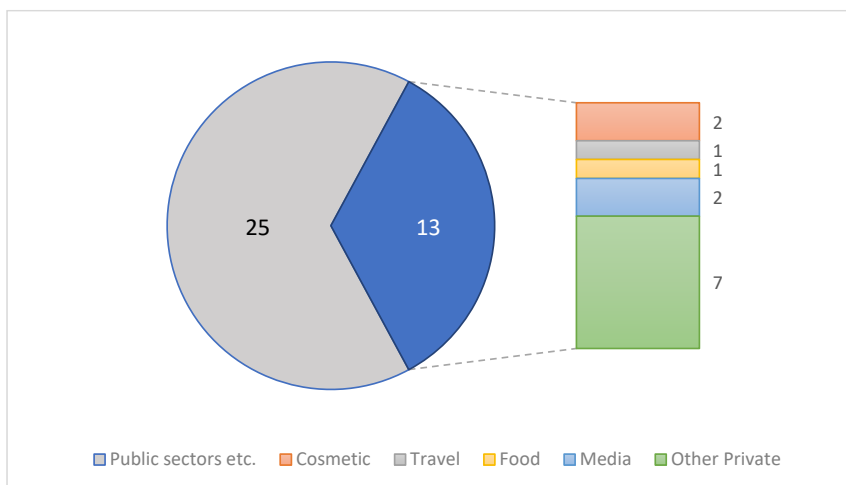
セミナーには当日会場に 19 名の来場者と、19 名のオンライン参加者、計 38 名が参加した。このセミナー参加者の中にはヨルダン側登壇企業の人数は含めていないが、JICA 関係者や後援のヨルダン大使館や UNIDO 東京からの参加も含んだものとなっている。

本項では、セミナーの状況からわかる項目を中心に結果を振り返る。

① 民間からの参加状況

はじめに、セミナー全参加者中から JICA 関係者や後援団体などの公的機関や、ヨルダン側からの参加者といった参加者数を除いた、日本の民間からのセミナー参加状況を詳しく見ていく。日本の民間からの参加者数は、セミナー全体の参加者 38 名のうち 13 名であり、その内訳は下図右の棒グラフが示す構成となっている。

日本のコスメ業界関係者からのヨルダン死海コスメ製品へのフィードバックを得るべく、コスメ業界を主な対象として広報を打った成果としては、わずか 2 名に留まった参加者数は物足りないものであった。広報ではのべ 1,500 名程度へのアウトリーチを達成しており、また調査団員個人の人脈を通じて個別でセミナーへの参加を呼び掛けるなどの努力を行ったが、最終的にはヨルダン死海コスメ製品もしくは製造企業が、日本のコスメ業界関係者の関心を引くことができなかつたと分析している。この分析結果については、次項にて詳述する。



出典：調査団

図 6-2：セミナーアンケート結果（1）

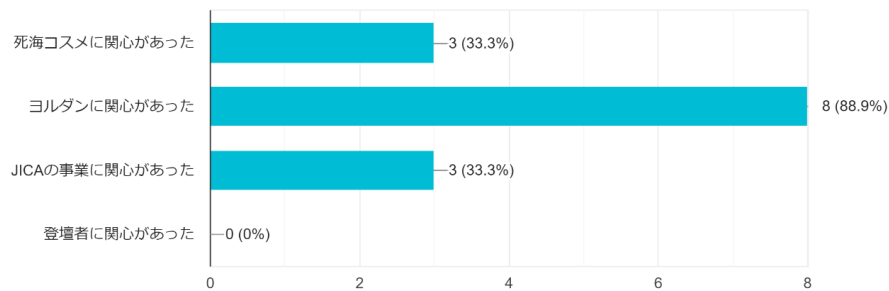
② セミナー参加の理由

実際にセミナーに参加した人たちに対してアンケートを実施し、セミナーに参加した理由を確認した。回答結果は下記棒グラフの通りで、もっとも多かった回答は 8 票を得た『ヨルダンという国に対する関心』であった。それに 3 票で続いたのが『ヨルダン死海コ

『スメ製品への関心』と『JICA プロジェクトへの関心』で、『登壇するヨルダンコスメ製造企業への関心』という回答は皆無であった。

これらのアンケート回答結果から、セミナー参加者の多くはヨルダンや JICA プロジェクトという死海コスメとは別の動機を持って参加しており、ヨルダン死海コスメ製品への関心が少なくともイベント前には大きくなかったことが伺える。

1. 今回のセミナーにご参加いただいた理由について、あてはまるものを選択してください。
 9件の回答



出典：調査団

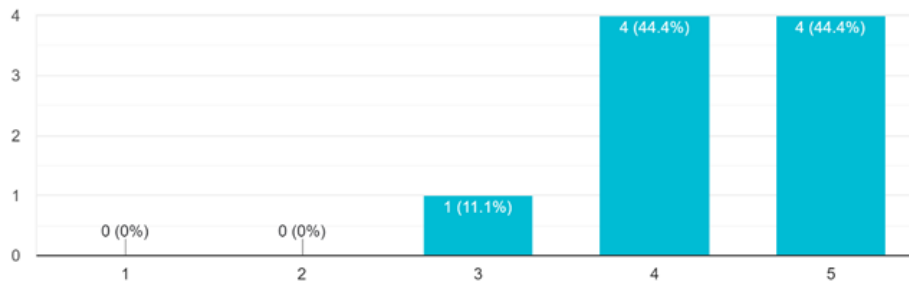
図 6-3：セミナーアンケート結果（2）

③ セミナーに対する満足度

次に、アンケート調査を通じて参加者からセミナー全体への満足度に対する回答を得た。満足度に対する個別回答の集計結果は下記の棒グラフに示す通りであるが、平均スコアは 5.00 満点で 4.33 となっており、セミナー参加者からは概ね高い満足度が得られたと考えている。

高い満足度を示した理由としては、①死海コスメというヨルダンに関してもあまり知られていない産業分野に対する学びの機会となったことその他、②プレゼンに登壇したヨルダン死海コスメ製造企業から生の声が聞けたことや、③会場での展示・トライアルブースで実際の製品に見て触れて体感できたことなど、セミナーの開催形態に関する評価の声もあった。一方で、ヨルダン企業によるプレゼンでは各社の特徴が見えにくかったという否定的なコメントもあった。

2. 今回のセミナー全体の満足度について、あてはまるものを選択してください。(5段階評価)
 9件の回答



出典：調査団

図 6-4：セミナーアンケート結果（3）

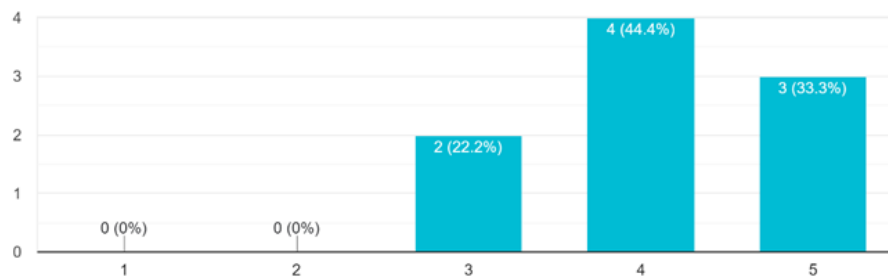
④ ヨルダン死海コスメに対する印象

実施したアンケートでは最後に、セミナー参加者に対してヨルダン死海コスメ製品に対して得た印象について聞いた。個別回答の集計結果は以下棒グラフに示すが、全体的にはスコア 5.00 満点中 4.11 となっており、好意的なフィードバックが大勢を占めたといえる。但し、好意的な回答を寄せたものの多くがコスメ業界外からの声であり、コスメ業界の参加者はよりシビアな評価結果となったことには留意が必要である。

高評価に繋がった具体的な理由としては、①死海のミネラルや泥といった自然由来成分を使用したナチュラルな製品イメージや、②死海という地球上でも特別な場所とリンクした製品の独自性を挙げる声などが挙げられた。

一方で低評価の理由となったコメントとして、①各社の差別化ポイントがわからない、②どういった消費者ニーズに応えようとしているのかが見えてこない、③高品質をうたっているものの科学的根拠に乏しく信頼性に欠ける点などが指摘されている。

4. ヨルダン死海コスメの印象 (5段階評価)
 9件の回答



出典：調査団

図 6-5：セミナーアンケート結果（4）

⑤ セミナー結果の総括

アンケートの集計結果を含めて総括すると、ヨルダン死海コスメ製品は実際に会場内展示・トライアルブースで体感した参加者を中心に回答があったように使用者目線では高評価を得る素地を持っているものの、日本のコスメ業界関係者をセミナー会場に足を運ばせるだけの関心をかき立てるものはいまだ乏しいというのが実情と思われる。何らか別の動機をもってヨルダン死海コスメを手にとってもらう機会を作れば、決して製品自体への評価が悪いというわけではないが、ヨルダンと多くの接点を持たない多くの日本人消費者層に対して、お金を出して棚の中から敢えて選んで製品を手にとってもらうだけの魅力をコスメ業界関係者は見いだせなかったというのが現在地だろう。実際に、個別にセミナー参加を呼び掛けたコスメ業界関係者からも、ランディングページにて登壇するヨルダン企業の情報を一読した上で、セミナーに足を運ぶ価値を見出せなかったとのフィードバックコメントを得ている。現在のヨルダン死海コスメ製品の状況について、あるマーケティング専門家は、『よき土産品に留まっており、日本市場におけるコスメ製品とは言えない』と評している。

日本市場においてヨルダン死海コスメ製品が土産物の域を超え、真にコスメ製品となるために、現状で足りないものをコスメ業界の専門家にヒアリングして分析を行った。次節ではその分析結果について詳述する。

6.2 今後の企業連携に向けた提案

【日本のコスメ業界専門家からのフィードバック】

ヨルダン死海コスメ製品に関して、日本市場への進出のために足りない要素を明らかにするため、資生堂で物流とマーケティングを長年担当しており、同社を退職後の現在もコスメ業界でブランディングに携わっている専門家に対してヒアリングを行った。ヒアリングにて指摘されたヨルダン死海コスメに共通して見られた短所は以下の通りである。

① プロダクトアウトなアプローチ

- ヨルダンの各ブランドには、自社が売りたいものを売るプロダクトアウトの姿勢が共通でみられる。死海のミネラルや泥を使用するのはいいが、それが消費者にとってどういったメリットをもたらすのか、他製品と比較した際の優位性は何なのかまで説明がされなければ、日本市場での競争には勝てない。日本市場での成功を考えれば、消費者の心理に寄り添ったマーケットインのアプローチへの発想転換が必要である。

② 消費者に対する提供価値の明確化

- それぞれのヨルダン死海コスメブランドが一様に高品質を謳っているが、ある意味製品として当然のことであり、殊更に強調すべきマーケティングメッセージとはならない。
- より重要な点は消費者にとってどういった価値を提供するかが述べられていない点である。消費者に提供する価値とは、機能的価値だけでなく情緒的価値も

含まれる。『死海ミネラルを使っている』ことは消費者にとっての価値とは言えず、消費者目線での以下の問いに回答することである。

- A) この製品は自分の肌は何をできるのか？
- B) この製品が自分の肌をどう変えてくれるのか？
- C) この製品はどう自分を喜ばせてくれるのか？
- D) この製品はどう自分の生活をより楽しいものに変えてくれるのか？

③ 科学的根拠の必要性

- セミナーの Q&A セッションでも、ヨルダン製品とイスラエル製品に対する優位性を問う質問があったが、単により高品質であると回答するだけでは不十分である。他社との比較優位性が信頼に足るデータと共に示されなければ、消費者は製品の良さについて理解することはできない。

④ その他：日本のコスメ業界関係者が聞きたいポイント

- 日本市場への参入戦略
- ターゲットとターゲットに対する提供価値（ニーズを満たすためのソリューション）
- ブランドの競争優位性や独自性
- 提供価値を裏付けるエビデンス
- 認知度を上げる手立て
- 日本市場での展開における各ブランドの役割（マーケティングコストの負担主体）

【ヨルダン企業へのセミナーフィードバック】

上記の専門家からのヒアリング結果を得た上で、11月22日（火）と30日（水）にオンラインでヨルダン企業側へセミナーのフィードバックを行った。フィードバックの中では、セミナー結果から得られたヨルダン死海コスメの現状の立ち位置に対する調査団の理解を共有した上で、ネクストステップとして専門家フィードバックに沿ってマーケットインアプローチへの転換に沿った上記①～④の検討を呼び掛けた。

ヨルダン死海コスメ業界各社によるセミナーフィードバックの受け止め方は一様でなく、比較的素直に助言を受け入れマーケットインアプローチへの転換の必要性を認識した企業がある一方で、多くの企業はこれまでの他国への輸出成功体験に基づき、日本で行われるコスメ見本市への出展支援など、自社製品が日本のコスメ業界関係者の目に触れる機会の拡充を望む声も多かった。

第7章 今後の当該分野における協力の方向性

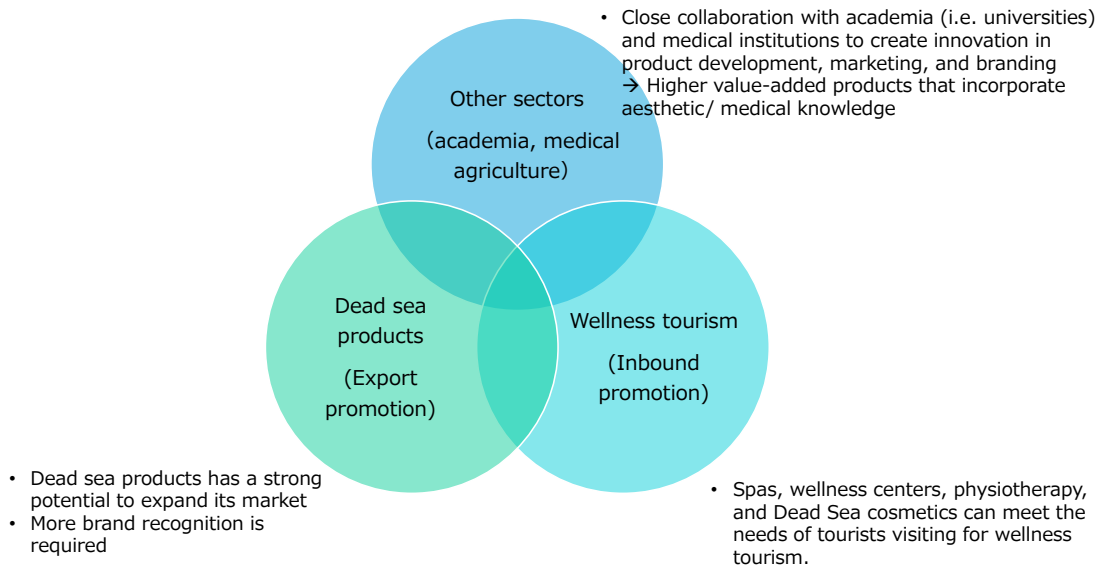
7.1 ウェルネスクラスタ形成で目指すものとその課題

本節ではウェルネスクラスタ形成に向けて今後目指す内容とその課題について検討する。目指すものと現状のギャップを明らかにし、今後の協力の方向性や支援内容に繋げる。

7.1.1 ウェルネスクラスタ形成で目指すもの

今後の支援で目指すものは希少価値が高いとされる死海ミネラルを使ったスキンケア商品の輸出拡大と、国内インバウンドを通じてスパやサロンでそれらスキンケア商品を利用されることによる健康活動をもたらす活動の推進である。これらウェルネス活動を消費者がライフスタイルに取り入れることでウェルネスエコノミーとしてウェルネスクラスタという産業が成り立つ可能性が高いことが本調査で把握した。しかし同時に本調査で明らかになった通り、現状はウェルネス製品とウェルネスサービスはクラスタというよりグループをして独立して存在するため、これらグループを統合しながらウェルネスクラスタを形成するには時間を要することが想定される。まずは、ウェルネスサービスとしてヨルダン国内のペトラ遺跡や死海などの観光資源を活用しながら、輸出国市場に対して旅行のインバウンド活動を行うことで、ヨルダン国としての認知度を上げるところから始める。次にウェルネス製品の試みとしては、スキンケアのアジア市場は拡大傾向にある中、日本市場は成熟していて新規参入にはハードルが高い。ハードルの高い日本市場を目指しながらも今回の調査で特定された他のターゲット市場である中国、インドネシアも念頭に入れて、製品の輸出を試みることも検討の余地がある。そして、既存のヨルダンの強みであるメディカルツーリズムや農業（デーツ・オリーブ）といった産業と更なる連携を図り、最終的にはウェルネス・ネーションをヨルダン国の政策として取り入れられることを目標とする。

ウェルネス製品とウェルネスサービスを組み合わせたウェルネスクラスタ形成と医療・農業などの他産業との連携によるウェルネス・ネーションのイメージ図を以下に示す。



出典：調査団

図 7-1：ウェルネスクラスタ形成で目指すイメージ図

7.1.2 クラスタ形成に係る 4 条件のあるべき姿と課題

前述の通りクラスタを形成するには 4 つの条件（①要素条件、②需要条件、③関連産業・支援産業、④企業戦略・競争環境）が必要であるとされるが、現時点でヨルダンでのウェルネスクラスタを形成するに向け、製品とサービス共にそれぞれの 4 つの条件は満たしていない。現地調査で得た情報を踏まえ以下の通り内容を製品とサービスに分け現状とあるべき姿を整理した。それぞれの課題に対して今後専門家派遣による技術移転で改善されクラスタ形成への地ならしが期待される。

表 7-1：クラスタ形成に向けた現状とあるべき姿（製品）

条件	現状 (As-Is)	あるべき姿 (To-Be)
①要素条件	<ul style="list-style-type: none"> 産学連携の活動が活発でなく、研究ニーズ・シーズが限定的 薬学寄りの人的資源が不足している 科学・テクノロジーインフラ（死海ミネラルの科学的根拠）の不足 	<ul style="list-style-type: none"> 専門性の高い人的資源や、教育・訓練、調査研究、データ収集などの面で、質の高い専門機関が存在
②需要条件	<ul style="list-style-type: none"> ターゲット市場での死海製品の差別化が困難 ターゲット市場のニーズが見えていない 	<ul style="list-style-type: none"> 高度で要求の厳しい地元顧客、顧客ニーズの先駆性、地元の需要が突出している （またはターゲット市場のニーズが常に収集されている）
③関連産業・支援産業	<ul style="list-style-type: none"> 業界団体が分割されるなど積極的な活動がみられない 原材料メーカーおよび原材料専門商社が一社に依存している ボトルなどパッケージメーカーなど海外からの輸入に依存している 	<ul style="list-style-type: none"> 有能な供給業者が地元で十分そろっている。原材料メーカーおよび原材料専門商社、OEMメーカー、卸売業者を含めた流通経路が発達
④企業戦略・競争環境	<ul style="list-style-type: none"> 企業の思考がプロダクトアウトの「死海製品」の枠に収まっている 消費者の肌の悩みを解決する製品を提供できていない 企業間で軋轢が生じている 	<ul style="list-style-type: none"> 投資を支える環境があり、適切な競合関係によって品質改善が促進される。 消費者の肌の悩みを解決するスキンケアブランドとしての提供価値が各社で確立されている

出典：調査団

表 7-2：クラスタ形成に向けた現状とあるべき姿（サービス）

条件	現状	あるべき姿 (To-Be)
①要素条件	<ul style="list-style-type: none"> 社会規範からスパ施術者は魅力的な仕事と認識されていない スパに特化した人材育成機関が無い 量・質ともにヨルダン人のスパ施術者が不足している 	<ul style="list-style-type: none"> 均一なスパ専門知識を専門機関で学んだヨルダン人人材が増え、外国籍人材に依存していた労働市場の不均衡が解消される。 「ヨルダン人施術者」が提供することで、ヨルダンスパの統一的なイメージが組成される
②需要条件	<ul style="list-style-type: none"> ウェルネス旅客の特徴である心的動機を起点にした観光商品は、個社で開発途上である ウェルネストゥリズムが占める観光割合は低く、高まる市場機会を失っている 	<ul style="list-style-type: none"> 旅客が望む機能的・心理的価値の高い「ヨルダン」らしい製品・サービスが提供され、延泊、インバウンド消費、旅行先としての選好度が高まる
③関連産業・支援産業	<ul style="list-style-type: none"> ホテル業者と、死海製品企業間の連携は限定的 既存の死海製品をスパ等で販売・利用するのみに留まる 	<ul style="list-style-type: none"> 死海エリアの観光サービスVC上に、死海製品・農産品群が連携し、「ヨルダン」らしいアメニティ製品等が提供される。 メディカルトゥリズムと連携強化
④企業戦略・競争環境	<ul style="list-style-type: none"> ホテルではウェルネス旅客向けの観光商品を独自に開発しており、似通ったアクティビティが乱立。 	<ul style="list-style-type: none"> 製品群との連携により、「ヨルダンウェルネスらしさ」で、各社差別化したサービスが生まれ、健全な競争が生まれる

出典：調査団

7.1.3 製品・サービス固有のそれぞれの課題

上記はウェルネスクラスタ形成に向けた 4 条件を製品・サービスごとに課題を整理したが、本項では製品・サービス固有の課題について分析した内容を示す。1 章の業務範囲で示した 4 象限を元に (1) 製品の輸出振興、(2) 製品の国内消費、(3) サービスのインバウンドに係るそれぞれの課題について記載する。これら課題は今後派遣予定である専門家によって取り組むべき活動内容とも連動する。

(1) 製品の輸出振興に係る課題

ウェルネス関連産業		
	ウェルネス製品群	ウェルネスサービス群
輸出	下記製品の国外輸出強化 ・ パーソナルケア 美容用品 (スキンケア、ヘア用品等) ・ その他 (提案あれば)	下記サービスの国外輸出対象外
国内・インバウンド	上記製品の国内需要拡大 ・ ヨルダン国内ウェルネスサービスとの連携、ホテル等法人向け販促の強化、パリエータチェーン統合強化等 ・ サービスと製品の統合パッケージ化? ・ 食品 (オリーブオイル、ナッツメヤシ等)	【ウェルネストゥリズム】 ・ ホテルその他施設でのスパ、エステ ・ ヨガ、フィットネス等の活動 ・ ウェルネス関連トリートメント (非医療行為) △メデカルトゥリズムとの医療行為→連携は模索するものの直接的には対象外

凡例：○→メインで検討、△→副次的に検討 (サービスに関しては、Jordan Tourism Board/USAIDと協議の上、重複を避け検討)、×→検討対象外

日本をはじめとした新規市場への輸出に係る課題としては下記 4 点が挙げられる。

1) マーケットイン思考への転換 (顧客志向)

ヒアリング・視察を通じて多くのブランドのビジネスパラダイムが共通して「プロダクトアウト」志向であるということが指摘された。成熟市場においては「マーケットイン」は必須で、顧客接点ではニーズに対応したソリューションの提案はもとより、商品の使用を通じて得られる提供価値に顧客は敏感に反応し購入に至る。したがって、ヨルダン発のグローバルブランドを育成する際にはマーケットインへのパラダイムの転換 (商品開発、顧客接点、応対など全ての活動を顧客の都合に合わせる) は必須となる。尚、企業の基礎的なマーケティングのケイパビリティ・経験値に関してはかなりばらつきがみられるが、「マーケティング戦略立案とその実行活動 (マーケティングはプロモーション活動ではない)」そのものを一切実施していない企業も多い。

2) 製品の品質担保

日本市場参入にあたっては、製品の必要品質（安全性、安定性）、魅力品質（使用性、有用性、嗜好性）が日本の基準や消費者に受け入れられるかの確認が必要である。日本で禁止されている成分を含んでいない（日本の基準はヨルダンが参照している EU の基準と異なる）、パッケージに漏れや破損が発生していない、といった最低限の必要品質をクリアするのは当然ながら、日本の消費者が「使いやすい、肌に効果がある、好みに合う」と感じるかどうかも重要である。通常日本の化粧品企業は、企画・開発の終盤に近い段階で嗜好テストを実施し、テクスチャや香り、商品名、パッケージデザインなど個々の要素ごとに消費者が好むかどうかについて確認を行っている。こういったように、輸出先の国で受け入れられる認証・規格、成分や効果効能の証明といったデータの確認、消費者の嗜好性テストを行う必要がある。

3) 科学的エビデンスの構築

製品自体の有効性と並行して、死海ミネラル（塩、泥、水）に関する科学的エビデンス構築強化も研究開発力やブランド訴求力の強化に有効と考えられる。複数の大学で死海ミネラルに関する研究は行われているものの、産学連携促進による研究開発力の強化の余地がある。加えて、ヨルダンに植生しているハーブなどの原料を軸にしたシーズ開発も基礎研究開発力の底上げ、独自性のある製品開発に有効と考えられる。

4) 全体的な認知度の向上（全体プロモーション）

ヨルダン製品のグローバル認知度を上げるために、国を挙げた情報発信が必要という点に関しては民間企業や公的機関などステークホルダーの意見の合致するところである。公的機関による **Made in Jordan** のウェルネス製品に関する統一されたメッセージやビジュアルといったプロモーションブランディングであれば利害関係の対立を生みづらく、実現性が高い。ただし、前述の①②③の条件をクリアしていない状態では、実態のある成果に結びつきづらいため、まずは一般消費者向けの「ヨルダン」全体に関するプロモーション活動を先行させることが望ましい。

(2) 製品の国内消費に係る課題

ウェルネス関連産業		
	ウェルネス製品群	ウェルネスサービス群
主要	下記製品の国外輸出強化 ・ パーフェルケア、美容製品 ・ スキンケア、バス用品等 ・ その他（提案あり）	下記サービスの国外輸出→対象外
ウェルネス・ヨルダン	上記製品の国内需要拡大 ・ ヨルダン国内ウェルネスサービスとの連携、ホテル等法人向け販売の強化、バリュチェーン統合強化等 ・ サービスと製品の統合パッケージ化？ ・ 食品（オリーブオイル、ナツメヤシ等）	【ウェルネストーツリズム】 ・ ホテルその他施設でのスパ、エステ ・ ヨガ、フィットネス等の活動 ・ ウェルネス関連トリートメント（非医療行為） ・ メディカルツーリズムの医療行為→連携は根拠するものの直接的には対象外

凡例：○…メインで検討、△…副次的に検討（サービスに関しては、Jordan Tourism Board/USAIDと協議の上、重複を避け検討）、×…検討対象外

製品のヨルダン国内消費は、理論的には国内消費者による購買とインバウンド観光客による購買、ホテルやスパ等でサービスでの利用消費がある。

1) 国内消費者による購買の課題

まず、国内消費者による購買は非常に弱く、ほとんどのブランドがターゲットとしていない（国内に一切流通させていないブランドもある）。その理由として一般消費者には価格が高すぎる購買力の問題が挙げられるが、購買力の高い消費者は死海スキンケアブランドではなく外資系ハイブランドを選ぶ傾向にある（現地ヒアリング）。死海スキンケアブランドがローカル消費者に支持されていないという点は、対外的にその効果に対する信憑性を損なう可能性があり（「外国人向けのお土産感」が増す）、ローカル文化の独自性をもったストーリーを展開するのが困難となる。前項目で述べたように品質やブランド力を向上させることで、国内消費者の高所得者層にも支持されるようになることを期待したい。

2) インバウンド観光客による購買の課題

インバウンド観光客と製品の接点が、死海およびアンマン等の土産物店に限定されていることが課題である。ホテルのアメニティで死海スキンケア製品が使われているところは一部の5つ星ホテルのみで限定的である。また、アンマン市内のスパサービスも、スウェーデン式マッサージやタイマッサージ、モロッカンハمامは取り揃えていても死海の泥を使った施術はそれほど一般的ではない。まずはこういったホテルやスパにおける死海スキンケア製品の取り扱い拡充がインバウンド観光客との接点を増やすのに有効と考えられる。例えばヨルダン行きのフライトにおけるアメニティ、ホテルのアメニティ（コスト面で導入が困難であればチェックイン初日のみ）、死海ミネラルを使ったトリートメントサービスの導入促進など、顧客接点を増やすことで死海スキンケア製品の認知度や購買量向上を狙うといった手段がありうる。さらに、オリーブやザクロ、デーツやハーブといった食と組み合わせることでホリスティックな健康・美の体験が提供できるようになり、サービス開発にもつながることが期待される。

(3) サービスのインバウンドに係る課題

ウェルネス関連産業		
	ウェルネス製品群	ウェルネスサービス群
輸出	下記製品の国外輸出強化 ・ パーソナルケア、美容用品 (スキンケア、ヘア用品等) ・ その他 (健康お茶等)	← 下記サービスの国外輸出→対象外
国内	上記製品の国内需要拡大 ・ ヨルダン国内ウェルネスサービスとの連携、 ホテル等法人向け販売の強化、バリュー チェーン統合強化等 ・ サービスと製品の統合パッケージ化？ ・ 食品 (オリーブオイル、ナツメヤシ等)	【ウェルネストゥリズム】 ・ ホテルその他施設でのスパ、エステ ・ ヨガ、フィットネス等の活動 ・ ウェルネス関連イベント (健康検診等) ← メディカルツーリズムの医療行為→連携は概 算するものの直接的には対象外

凡例：○…メインで検討、△…副次的に検討 (サービスに関しては、Jordan Tourism Board/USAIDと協議の上、重複を避け検討)。
×…検討対象外

日本人海外旅行者を始めとした新興国での、ヨルダンのインバウンド観光促進に向けた課題には、下記のように、1) 観光需要サイド、2) 観光供給サイドに存在する。

1) <需要側>ヨルダンの認知度向上、ウェルネスブランディングの差別化の必要性

日本では、ヨルダン自体の認知度が低く、魅力的な観光資源、ヨルダン独自のモノ、コトのイメージに結び付いておらず、消費者が、旅行先として認知から選択に至るまでの連続したイメージ形成が進んでいないことがボトルネックとなっている。また、認知に至ったとしても、「心身のリラククス、ウェルネス」「エコツーリズム」等のウェルネスに係るイメージは、既にリピート渡航が多い米国ハワイやタイに対して強く想起され、ブランドイメージが競合している。ヨルダンが推進する「医療観光」については、既に韓国が圧倒的なイメージを有しており、医療観光に付随したウェルネスの訴求は差別化が難しい。よって、ヨルダンの選好性を高めるには、競合国と差別化したイメージを植え付ける必要があり、独自性の高い「死海製品」との連携強化が期待される。尚、フライト接続性の悪さや、日本人海外旅行者の突出した滞在期間の短さも、ヨルダンの選好性を低くする外的要因と想定される。打ち手として、新たな旅行形態であるワーケーションや MICE 観光等、長期滞在がし易いビジネス旅客にプロモーションを行う他、まとまった旅客需要が見込まれる際には、航空会社と連携して臨時直行便を単発で設定する等、外的要因を克服することができる可能性がある。

2) <供給側>スパ、マッサージのサービス内容・品質の改善の必要性

日本人海外旅行者は、「スパ、マッサージ」を観光アクティビティとして行う割合が高く、競合国ハワイやタイにて、サービス品質が高く、かつユニークな「スパ、マッサージ」に慣れ親しんでいる。サービス内容・品質に要求する期待値は高いことが想定される。

一方、ヨルダンでは、他国にはないオリジナルのマッサージを提供する施設は限定的であり、モロッコハمام等の他国発祥のメニューが提供されている。また、不足するスパ施術者の数を外国籍人材で賄っている施設が多く、サービス内容、サービスを提供する人材共に、ヨルダンの独自性が出しにくい。更には、スパ施術者に特化したヨルダン独自の体系化された認証制度は無く、サービス品質の均一化が難しい。①で述べた通り、競合国と差別化した独自性の高いスパ、マッサージサービスを提供し、ヨルダンの競争力を高めるに

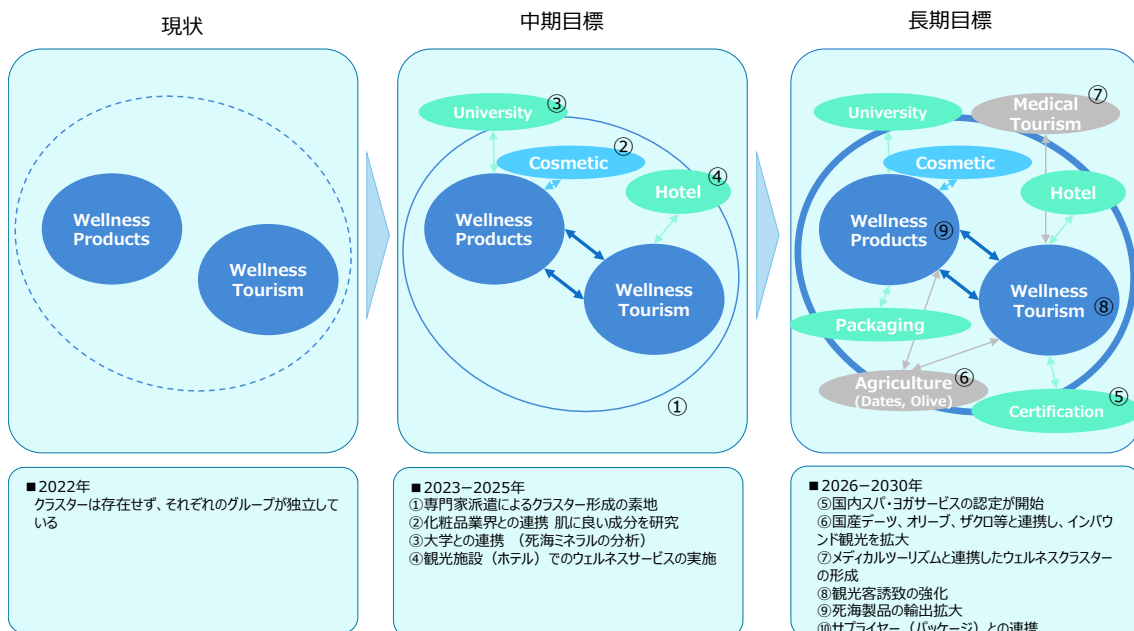
は、死海製品や、ヨルダンならではのデーツやザクロといった植物をうまく活用したマッサージメニューの開発の他、ヨルダン人施術者の育成、認証制度の創設が期待される。

7.2 今後の方向性

本節では今後の方向性について検討する。クラスター形成に向けどのようなウェルネス製品群とウェルネスサービス群がどのように連携・遷移するかを現時点で把握している想定を示し、具体的な活動内容について提案する。また、クラスター形成に必要な政府や業界団体、企業など関係機関の関わり方や役割・機能、実施体制についても検討する。最後に現地調査で関係機関との打合せで得た各関係機関のクラスター形成に係る要望についても触れる。

7.2.1 クラスタ形成に向けた方向性

前述の通り、現状ではウェルネスクラスタは存在せず、次期の支援としてはクラスター形成の地ならしをるところまでを業務範囲とする。下図に示す通り、左から右に遷移するようにクラスター形成がされることが予想される。左の図は本調査と同時期の2022年の状態を表す。中央の図が示す通り、次期の専門家派遣での活動は他業界との連携による横のつながりを強化し、クラスター形成のコンソーシアムを作ることでクラスター形成の地ならしをする。最後に右の図が示すのは自然発生的に他産業（例：国産オリーブ・デーツ、メディカルツーリズム）との連携で幅の広がりを見せるウェルネスクラスタを想定した。

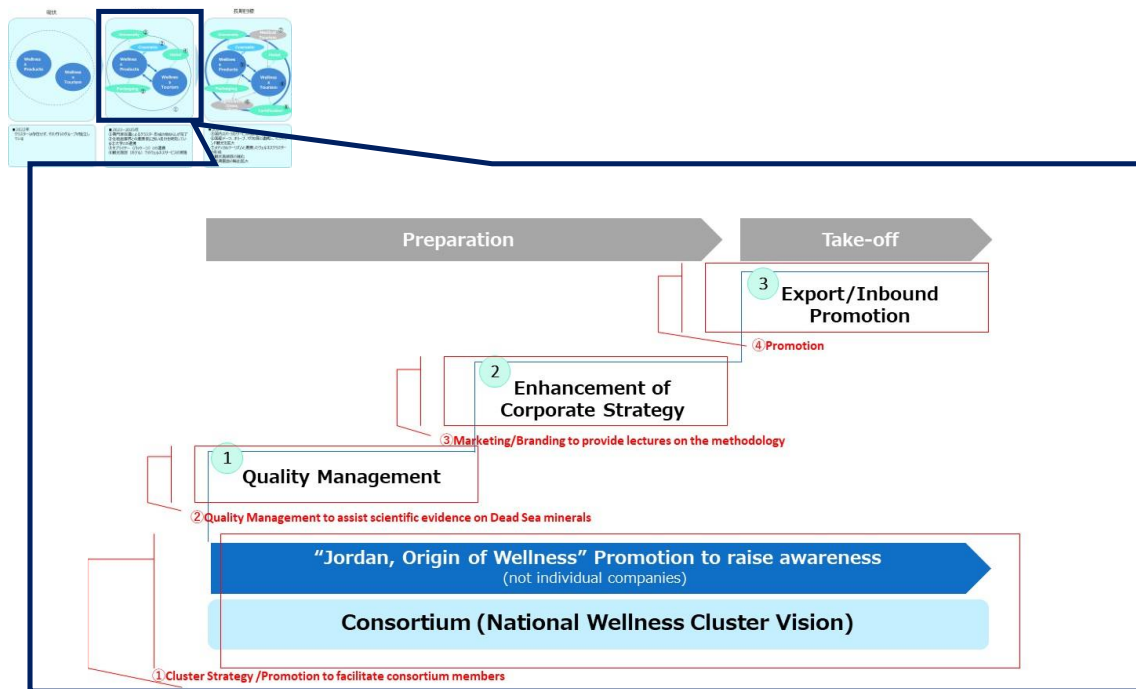


出典：調査団

図 7-2：ウェルネスクラスタ形成の遷移図

(1) 中期目標で実施するステップ図

中期目標を達成する方法として、ウェルネス製品についてはステップを踏んで実施する。本調査で得た知見としては、死海製品は既に商品があり、既に湾岸諸国を中心に輸出もしていることから同じアプローチで日本市場への輸出ができると考える企業が多い。一方で調査団の考察や本調査で実施したセミナーの化粧品業界の専門家からの提言としては日本市場への参入には総論として時期尚早であり、双方にヨルダンの死海製品に対する輸出への考え方に隔たりがある。この隔たりを埋めるために下図のステップで実施する。最初のステップとしては死海ミネラルの研究をすることで成分や効能について根拠を見つけることで品質管理を向上させる。次のステップとして、6章のセミナーで指摘のあった通り死海製品企業の「プロダクトアウト」の考え方をマーケティングやブランディングの研修により企業経営の考え方を換え、より消費者のニーズに即した製品の提供ができる企業経営の改善を行う。そして最後のステップとして製品の輸出を支援することで最後の一押しをする。ウェルネスサービスについてはこのステップから始めることができ、観光関連のインバウンド促進を行う。最後に、下図の下にある共通項目としてコンソーシアム形成による共通のスローガンの作成や定期的な会合による関係者間の意見交換を重ねてウェルネスクラスタ形成の素地を作ることを目標とする。

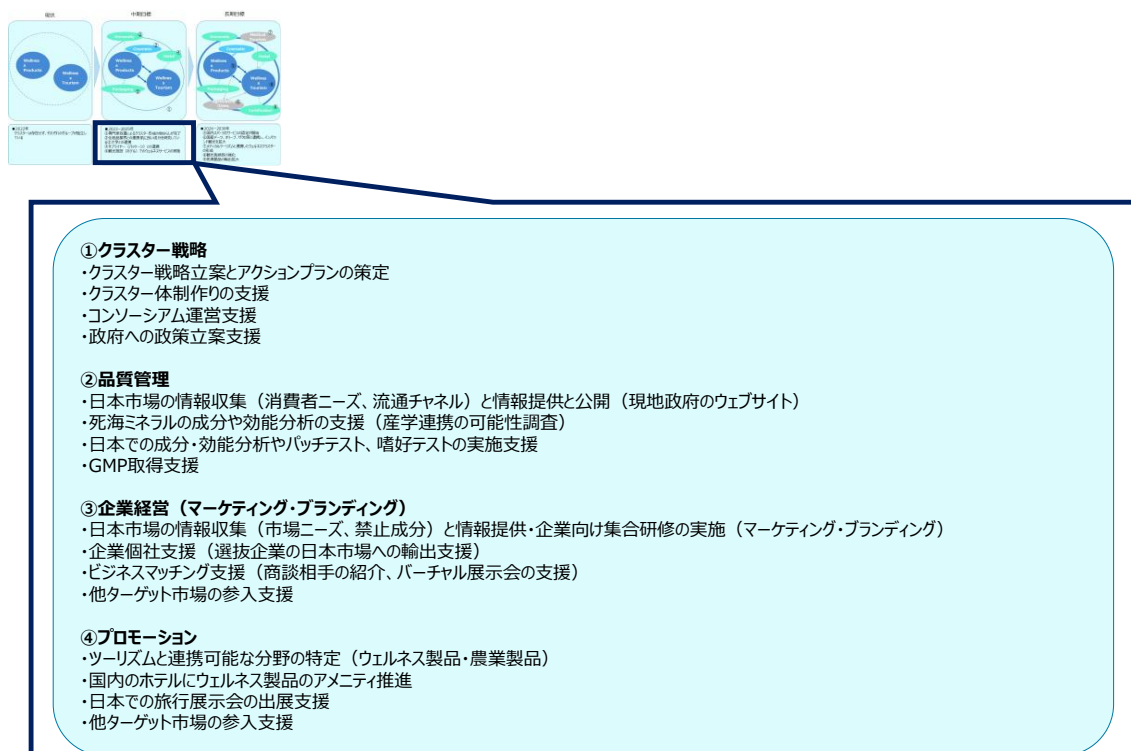


出典：調査団

図 7-3：支援のステップ図

(2) 中期目標で実施する活動内容

上記で示したステップを実施するためにそれぞれのステップで専門家を配置することを提案する。上記の図の一番下に位置する横断的な活動としてウェルネスクラスタのコンソーシアム形成などの活動は①クラスター戦略が実施する予定であり、クラスター形成に係る戦略作りや関係機関の活動を推進する業務を行う。最初のステップとして品質管理に係る活動内容は②品質管理が担当し、日本市場の輸入規制に情報提供や死海ミネラルの成分分析の支援などを行う。次のステップとして企業の経営力強化を想定しており、③企業経営（マーケティング・ブランディング）が担当し、マーケティング・ブランディングに関する集合研修の実施や個別企業の日本市場進出支援をすることで死海製品企業の経営力を強化する。最後のステップとして輸出支援や観光誘致は④プロモーションが担当し、製品とサービスのつなぎ役や日本市場に対してヨルダンを観光訪問先として認知度を高める広報活動を実施する予定である。以下の図の通りそれぞれの活動内容の概要を示す。



出典：調査団

図 7-4：支援の活動概要

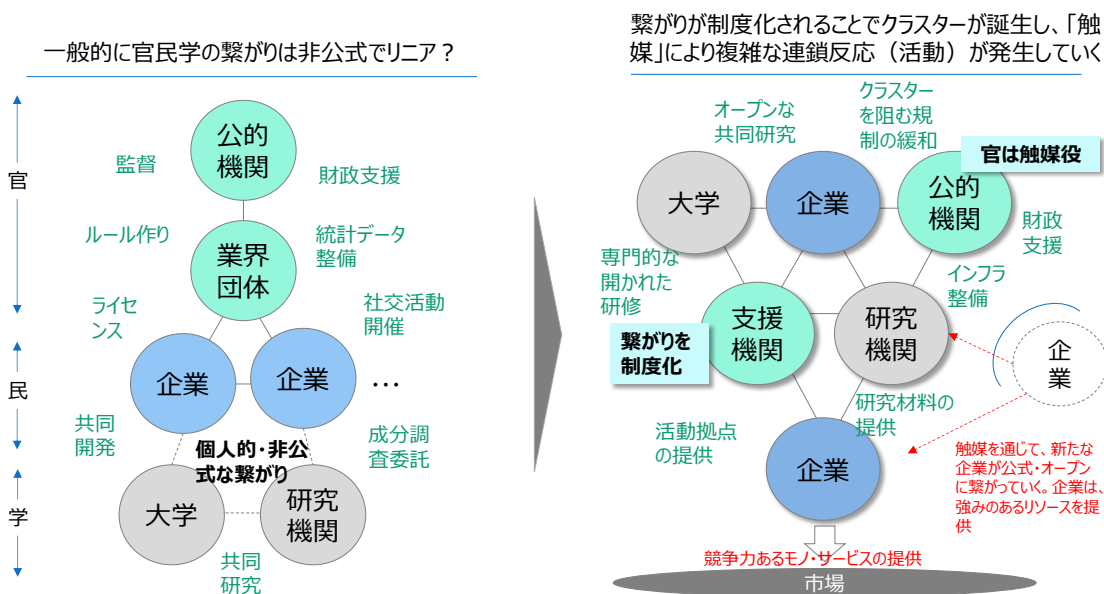
7.2.2 関係機関の役割と機能

本節はクラスター形成に重要な関係機関の関係性のあり方やクラスター形成で期待される機能について検討する。

(1) 関係機関の関係性

マイケル E.ポーター³⁶がクラスタ論を参考に、クラスタが形成され発展していくことで変化する関係機関の関係性や必要な役割（下の右図）について明らかにするために、一つの業界内での一般的な官・民・学の関係性と役割（下の左図）と比較して示す。一般的に「公的機関」は、業界の監督機関として機能し、業界を支援する政策の推進、また個々の企業の競争力向上政策として、補助金や技術交付金を通じて財政支援を行う。「業界団体」は、政府へのロビー活動を通じて、業界の意見を発信していく。「企業やアカデミア」は、業界団体や個人的なネットワークによって繋がり、双方の利害が一致する場合において共同で製品やサービスの開発や研究を行っていく。関係者の繋がり、立地の近接性や事業の関連の程度、個人的な関係性によって発生する傾向にある。

一方、クラスタの中では、下の右図にあるように、クラスタを形成する支援内容や方針が公式にアナウンスされ、関係機関の繋がりには制度化される。「公的機関」は、クラスタを阻む障害の排除や、規制緩和をする政策を作ったり、各関係機関の「触媒役」となり、クラスタの生産性やイノベーションを妨げる非効率性を排除したりする役割を担う。「支援機関」は、クラスタの繋がりや活動を制度化するため、恒常的な活動拠点や、定期的な情報交換の機会を提供する等、具体的な活動の調整やファシリテートを行っていく。「企業やアカデミア」は、強みとなるリソース（例えば、特定のスキルや技術、知識、施設設備、希少性のある商材等）を、クラスタ内でより広く提供（例：共同講座、研究センター支援）し、他関係機関の不足するリソースを補強させ、新規事業が生成されていく活動を行う。結果、ターゲット市場に対して、より競争力ある製品やサービスが提供されていく。



出典：調査団

図 7-5：関係機関の関係性イメージ図

³⁶ 新版「競争戦略論II」、マイケル E.ポーター、2018年

(2) 関係機関の期待される機能

クラスタ形成に関わる関係機関には既存の役割に加え、新たな機能が期待される。下表はクラスタ形成に関与する関係機関の既存の役割とクラスタ形成で新たに追加される機能を機関ごとに取り纏めた。次期案件の主な実施機関として産業系の業界団体である ACI/JCI が中心にウェルネス製品群の取りまとめを行い、MoITS が JICA や他省庁との連携・調整を図る。一方、ウェルネスサービス郡は関連省庁である MoTA が関与し、ウェルネス製品との連携を図る機能が期待される。

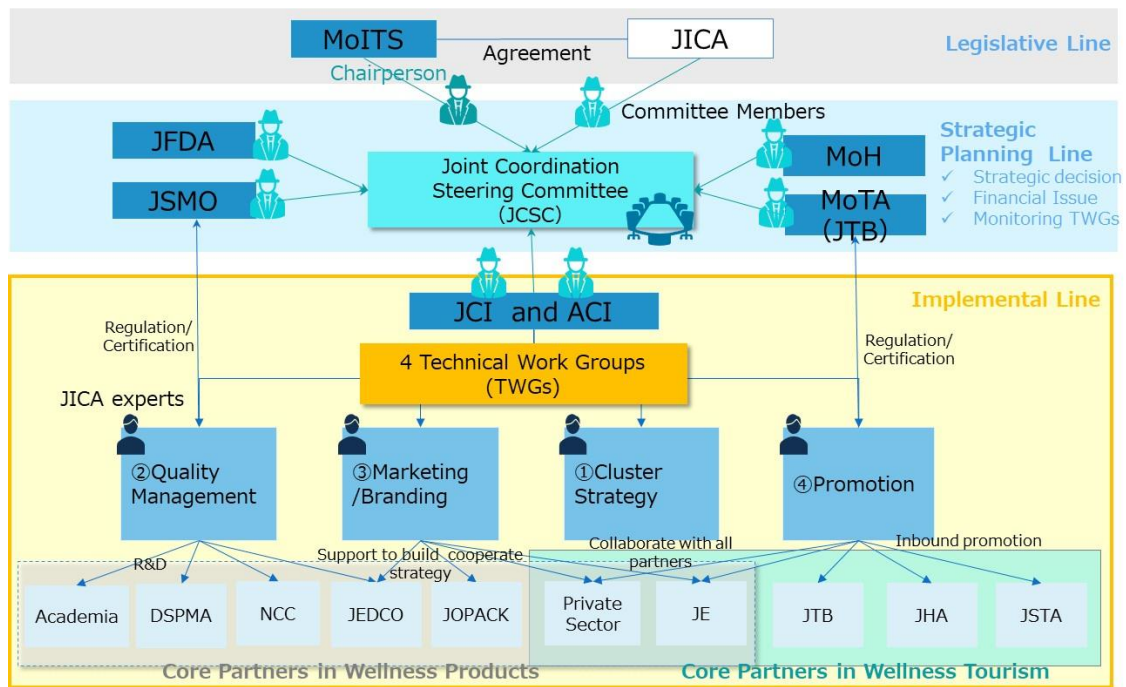
表 7-3 : クラスタ形成に期待される関係機関の機能

製品/サービス	機関名	既存の役割	クラスタ形成で期待される機能
製品	MoITS	民間部門との連携により、競争力のある多様な国民経済の構築・強化に貢献することを目的とする政府機関	クラスタ形成の政策への落とし込み・つなぎ、ビジネス環境円滑化に向けた複数産業や省庁をまたぐハイレベルな調整 (①クラスタ形成)
製品	JCI	ヨルダンの産業部門の競争力を高めること目的として非営利団体 アンマン、ザルカ、イルビドに支部がある 10の専門部門の中に化学・化粧品部門がある	コンソーシアムの旗振り役 (①クラスタ形成) コスメセクター部門との連携
製品	ACI	アンマンの産業界を代表する非営利団体として設立。 化粧品や死海ミネラルを含むすべてのビジネスがACIに登録されている。	コンソーシアムの旗振り役・調整? (①クラスタ形成) 死海製品業界との調整
製品	JEDCO	ヨルダンの起業家、新興企業、中小企業のプロジェクトを支援する包括的なサービスを提供する組織	輸出促進・インバウンド促進の側面からの中小企業支援 (既存国家予算の割り当て? 品質向上に向けた企業への財務支援等?) …②品質管理
製品	JE	国の輸出活動を調整するために設立された官民合同の輸出機関	輸出促進: ターゲット市場の情報収集、個社支援 (③マーケティング・ブランディング)
製品/サービス	JMSO	市場で提供される製品が、国民の健康、安全、権利を守るための技術的な規則や義務的な要件に適合していることを保証する組織	ターゲット市場の規格に関する情報開示、クリアするためのテストまたはテスト機関へのつなぎ? (②品質管理)
製品	JFDA	独立した公的セクターの規制機関であり、主な目的は、1) 食品の安全性、健全性、適切な表示、2) 医薬品の安全性と効能、3) 施行された薬事法に明示されたすべての製品の安全性を確保することである。	クラスタ形成に向けた原材料輸入手続きの円滑化?
サービス	MoTA	観光を完全なセクターとして発展させ、国民経済を向上させる全体的なビジョンの中で文化遺産の役割を強化し、民間セクターと協力してヨルダンの持続可能な観光生活を開発・指導することを目的とする政府機関	MoHと連携した医療観光促進に加え、新たに、MoITSと連携した死海・農産品群との連携促進に必要な規制緩和 ・(長期: スバ認証制度の組成)
サービス	JTB	半官半民でマーケティング戦略を活用し、ヨルダンの観光商品が国際市場で選ばれる目的地として選ばれることを促進する組織	死海・農産品群を活用した、アジアターゲット国に特化したウェルネスツーリズムのマーケティング戦略、プロモーションの実施部隊
サービス	JHA	ヨルダン政府と協力し、ホスピタリティ産業の統一した声と、ホテル産業が発展するためのポジティブな経営環境を確保するための非営利団体	死海・農産品群と、メンバーホテルとの連携促進の旗振り役 ・(長期: スバ施術に特化したコース組成)
サービス	JSTA	ヨルダンの全旅行代理店の代表として設立 観光法で義務付けられているため、ヨルダンの旅行代理店を代表する唯一の法的機関	死海・農産品群と、メンバー旅行代理店との連携促進の旗振り役 死海・農産品群を活用したパッケージツアー商品開発の取り纏め

出典: 調査団

7.2.3 実施体制図

ウェルネスクラスタ形成は現地政府の MoITS より要請があったため、政府機関のトップとして MoITS は JICA との合意文書の調印や他の政府機関との調整をする役割を担う。一方、専門家は民間企業との接点が多い JCI/ACI に配属され、フィードバックとしてカウンターパート機関に訪問する形で専門性の高い技術移転をそれぞれのカウンターパートの専門性にあわせて支援する。例えば、専門家は週次で配属先の JCI/ACI に活動報告をし、月に一度は MoITS にも活動報告をする。コンソーシアム会合は MoITS が主催で実施し、四半期に一度は関係者を招集し、活動の報告や今後の方向性について検討する。以下は実施体制図の案として提案する。コンソーシアムを形成する上での留意点は業界団体の巻き込みや企業間の摩擦を避けるため個社の利益に反映することなく、関係者が共通のゴールに向かって方向性を指し示すことが重要である。



出典：調査団

図 7-6：実施体制図案

ACI、JCI からも人員を配置し、技術移転を目的に専門家と一緒に活動を共にする。上記実施体制は ACI/JCI といった産業系の業界団体が中心となって活動するのでウェルネス製品群を基軸とした施体制の構築から始めることとする。次期案件開始当初はウェルネスサービス郡に関わる省庁（MoH や MoTA）はオブザーバーとして参加し、今後の関わり方をコンソーシアムメンバー内で協議、検討することとする。

7.2.4 関係機関の要望

ウェルネスクラスタ形成に向けて、現地調査で協力的な関係機関と個別で面談を設けそれぞれの意向についてヒアリングを行った。関係者それぞれの立場や期待があり、今回のウェルネスクラスタ形成に直結する意向でないものもあったので、調査団の考察も含め以下の通り取り纏めた。訪問先では財政支援を期待するコメントも多数あったが、次期案件である専門家派遣スキームは技術移転がメインであることを説明している。それぞれのステークホルダーがウェルネスクラスタ形成に係る要望・意向を下表に示す。

表 7-4：クラスタ形成に向けた関係者の要望・意向と考察

#	組織	機関名	分類	要望・意向	調査団のコメント
1	政府	MoITS	製品	・ 政府機関としてコンソーシアムをリード	・ 政府間の調整に期待 (例：JDFAとの輸入規制、MoHとのスバ認証など)
2	政府	JFDA	製品	・ 特になし (国内と輸入に対する規制が主な業務)	・ コンソーシアムメンバーとして参加 (輸入の許認可の改善の余地があるので関与に期待)
3	政府	JEDCO	製品	・ 中小企業向け補助金を今回のクラスタの中でも負担して欲しい	・ 別スキームで支援できるか検討 (中小企業支援スキーム)
4	政府	MoTA/JTB	サービス	・ 特になし (メディカルツーリズムで関心が強かった要望については、WBからの支援が入る予定)	・ コンソーシアムメンバーとして参加 ・ JTB日本担当と連携して、EXPO、ヨルダンプロモーションを緩やかに実施
5	政府	MoH	サービス	・ 特になし (死海エリアでのメディカルセンターの設立)	・ コンソーシアムメンバーとして参加 ・ スバの認証制度を作る時に、協力要請
6	政府	JSMO	製品・サービス	・ 専門家に彼らのTechnical Committeeに定期的に参加してもらいたい	・ 専門家②TORに、活動内容として含む
7	業界団体	JCI/ACI	製品	・ ウェルネスクラスタの実施部隊として活動実施を要望 ・ 専門家4人共JCI/ACIの席を置くことを要望	・ JICAヨルダン事務所と、MoITSとで合意済み
8	業界団体	JE	製品	・ 関係する専門家との協業には協力的	・ JEのポータルサイト活用 ・ 専門家の活動時に相談、同席など関与してもらう
9	業界団体	NCC	製品	・ 2022年終了予定のUNIDOプロジェクトの後継として本プロジェクトに統合することを期待	・ コスメクラスタとの連携には有力な業界団体
10	業界団体	DSPMA	製品	・ 日本の化粧品展示会への参加でビジネスパートナーの紹介に期待	・ 自費でビジネスマッチングに来日する意向があれば、ビジネスパートナーの紹介支援も検討
11	業界団体	JOPACK	製品	・ 特になし (国内の紙パッケージのデザイン・製造が主な業務)	・ パッケージに関する専門知識あり ・ 専門家3のマーケティング講座の1つとして講師になってもらことも検討
12	業界団体	JHA	サービス	・ スバ施術者の人材育成コースの組成の技プロ	・ 専門家派遣後の技術協力として、別途検討
13	業界団体	JSTA	サービス	・ インバウンド観光促進に期待	・ クラスタへの関与には積極的
14	産業界	死海製品企業	製品	・ 日本市場の情報とビジネスパートナーの紹介 ・ 原料輸入に係る許認可手続き等の円滑化	・ 専門家③が診断する課題、3C情報や、専門家②が提供する品質管理の情報を元に、企業戦略を改定 ・ コンソーシアムを通じた手続き円滑化に向けた各ステークホルダー間の情報共有
15	学术界	大学	製品	・ 科学的証明の構築に必要な研究に協力する場合は、研究予算を期待 ・ クラスタ内の産学連携には協力的	・ クラスタへの関与には積極的 ・ 専門家①が回って、産学連携、大学間 (国内・外) の共同研究の促進

出典：調査団

7.3 今後の対応策

本節では今後の対応策として次期案件である専門家派遣の役割を中心に検討する。まず、7.1 で説明した 1) クラスター形成の 4 条件に係る課題と 2) 活動範囲である 4 象限の 3 項目（輸出振興、国内消費、インバウンドサービス）について課題がそれぞれ挙げられているが、課題ごとに対策について検討し、どの専門家が何を対応するかマッピングを行う。次に専門家と活動の全体像を示した後、各専門家の役割について提案する。

7.3.1 対応策と専門家の役割

本項は 1) クラスター形成の 4 条件に係る課題と 2) 活動範囲である 4 象限の 3 項目（輸出振興、国内消費、インバウンドサービス）に分けて課題に対して対応策と専門家の役割をマッピングする。なお、1) クラスター形成の 4 条件と 2) 活動範囲の 4 象限の内容の一部重複が生じている。

(1) クラスター形成に係る対応策

7.1 で示したクラスター形成に向けた 4 つの条件について製品・サービスでそれぞれの課題を示した。ここではそれぞれの課題とそれに対する対応策とそれらに対応する専門家をマッピングしたイメージを製品とサービスに分けて示す。尚、専門家は①クラスター推進・戦略、②品質管理、③企業経営（マーケティング・ブランディング）④プロモーションを前提としている。対応策については本調査期間中の仮説であり、必ずしも次期の支援に直結するものとは限らない。例えばサービスの①要素条件の対策に次期専門家のポジションが紐づいていないのは、次期専門家派遣の期間では対応しきれないため対象外としている。

1) クラスター形成に係る対応策（製品）

ウェルネス製品に係るクラスター形成の課題としては①需要条件で産学連携の活動状況や科学テクノロジーインフラの整備に改善の余地が確認されたので、品質管理の専門家が死海ミネラルの成分分析を産学連携活動として支援することが想定される。②需要条件や④企業戦略においてはターゲット市場の情報不足や企業による市場参入のマインドセットを変える課題があるため、企業経営の専門家が集合研修や個社支援をすることが効果的な活動内容になる。③関連産業・支援企業についても死海製品の業界団体が活発に活動できていないことを確認したため、クラスター戦略の専門家が業界団体の巻き込みを図ることによりよりクラスター形成を目指す。

条件	課題（製品）	対策（製品）	JICA専門家
①要素条件	<ul style="list-style-type: none"> 産学連携の活動が活発でなく、研究ニーズ・シーズが限定的 薬学系の人的資源が不足している 科学・テクノロジーインフラ（死海ミネラルの科学的根拠）の不足 	<ul style="list-style-type: none"> 医療・製薬業界との連携 地域の大学（薬学部）との産学連携 	<ul style="list-style-type: none"> ①クラスター促進・戦略 ②品質管理 ③企業経営（マーケティング・ブランディング） ④プロモーション
②需要条件	<ul style="list-style-type: none"> ターゲット市場での死海製品の差別化が困難 ターゲット市場のニーズが見えていない 	<ul style="list-style-type: none"> ターゲット市場の最新情報を収集する質の高い専門機関の設立 	
③関連産業・支援産業	<ul style="list-style-type: none"> 業界団体が分割されるなど積極的な活動がみられない 原材料メーカーおよび原材料専門商社が一社に依存している ボトルなどパッケージメーカーなど海外からの輸入に依存している 	<ul style="list-style-type: none"> 業界団体の巻き込み 死海ミネラル以外の原材料やパッケージなどサプライチェーンの強化 	
④企業戦略・競争環境	<ul style="list-style-type: none"> 企業の思考がプロダクトアウトの「死海製品」の枠に収まっている 消費者の肌の悩みを解決する製品を提供できていない 企業間で軋轢が生じている 	<ul style="list-style-type: none"> 企業戦略・品質向上のための個別社支援 	

出典：調査団

図 7-7：ウェルネス製品のクラスター形成に係る課題と対応策

2) クラスタ形成に係る対応策（サービス）

ウェルネスサービス群のクラスター形成に係る対応策として④企業戦略・競争環境に国内消費に係る課題が明らかとなったため、ウェルネス製品とウェルネスサービスの連携をクラスター戦略とプロモーションの専門家が対応する。③関連産業・支援産業についてはホテル業者と死海製品企業間での連携が限定的であるため、連携強化を企業経営とプロモーションの専門家が対応する。②需要条件についてはウェルネスツーリズムの観光割合が低い課題が確認されたため、プロモーションの専門家がターゲット市場に対してマーケティング活動を支援することでウェルネスサービスのクラスター形成を図る。

条件	課題（サービス）	対策（サービス）	JICA専門家
①要素条件	<ul style="list-style-type: none"> 社会規範からスパ施術者は魅力的な仕事と認識されていない スパに特化した人材育成機関が無い 量・質ともにヨルダン人のスパ施術者が不足している 	<ul style="list-style-type: none"> ヨルダン人スパ施術者の絶対数の増加、スパ施術者の品質向上 	<ul style="list-style-type: none"> ①クラスター促進・戦略 ②品質管理 ③企業経営（マーケティング・ブランディング） ④プロモーション
②需要条件	<ul style="list-style-type: none"> ウェルネス旅客の特徴である心的動機を起点にした観光商品は、個社で開発途上である ウェルネスツーリズムが占める観光割合は低く、高まる市場機会を失っている 	<ul style="list-style-type: none"> ウェルネス旅行者の目的・ニーズに関する情報提供 ウェルネスツーリズムの商品開発支援と共同マーケティングの実施 	
③関連産業・支援産業	<ul style="list-style-type: none"> ホテル業者と、死海製品企業間の連携は限定的 既存の死海製品をスパ等で販売・利用するのみに留まる 	<ul style="list-style-type: none"> 戦略的パートナーとして死海製品企業との提携強化 	
④企業戦略・競争環境	<ul style="list-style-type: none"> ホテルではウェルネス旅客向けの観光商品を独自に開発しており、似通ったアクティビティが乱立。 	<ul style="list-style-type: none"> 死海製品などのウェルネス製品と連動したウェルネスサービスの差別化強化 	

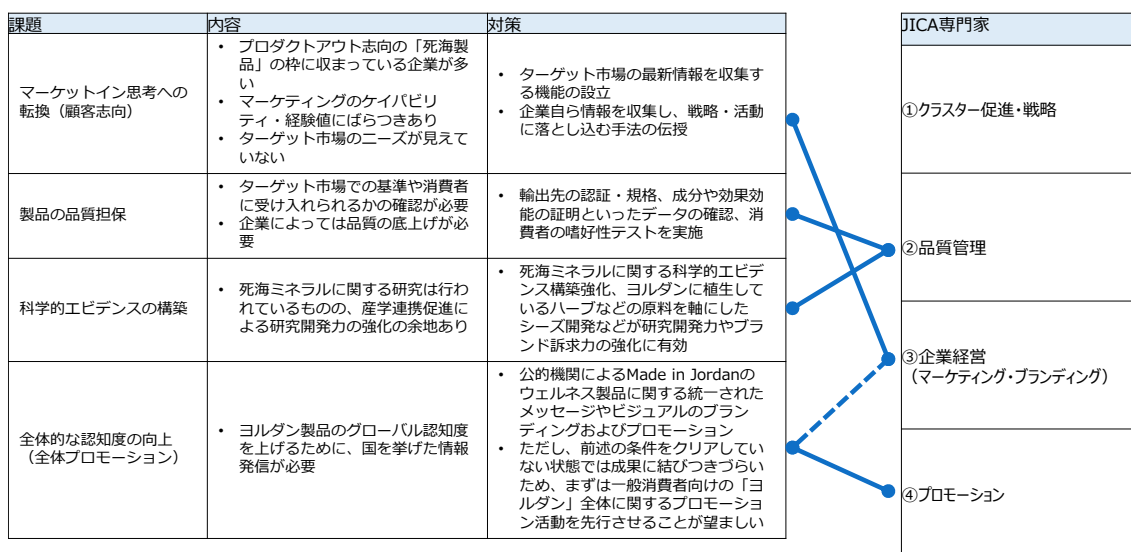
出典：調査団

図 7-8：ウェルネスサービスのクラスター形成に係る課題と対応策

(2) 輸出、国内消費、インバウンドに係る対応策

1) 対応策と専門家の役割（製品輸出）

日本をはじめとした成熟市場への参入には市場・消費者ニーズへの理解とそのニーズに沿った商品開発やマーケティング、すなわちマーケットイン（顧客志向）への転換が必要である。現状、ヨルダン企業の多くは MENA や欧州市場をメインにしており、アジア市場のニーズの情報に触れる機会が少ない、プロダクトアウト志向の企業が多くマーケティングのケイパビリティにばらつきがあるといった課題があるため、マーケットイン思考への転換を図るためのキャパシティビルディング・情報提供といった対策を取ることが考えられる（③企業経営：マーケティング・ブランディングの専門家）。また、成分やパッケージの品質といった製品そのものがターゲット市場で受け入れられるか（法規制、および消費者の嗜好性といった観点から）確認が必要であるため、②品質管理の専門家が日本市場とヨルダン企業の橋渡しとして対応するほか、死海ミネラルの効能に関する科学的エビデンスや産学連携の強化を促進する。プロモーションに関しては、まずは一般消費者向けにツーリズムを含めたヨルダン全体に関する活動を主軸としつつ、展示会については適宜③企業経営専門家と連携しながら④プロモーション専門家が担当する。

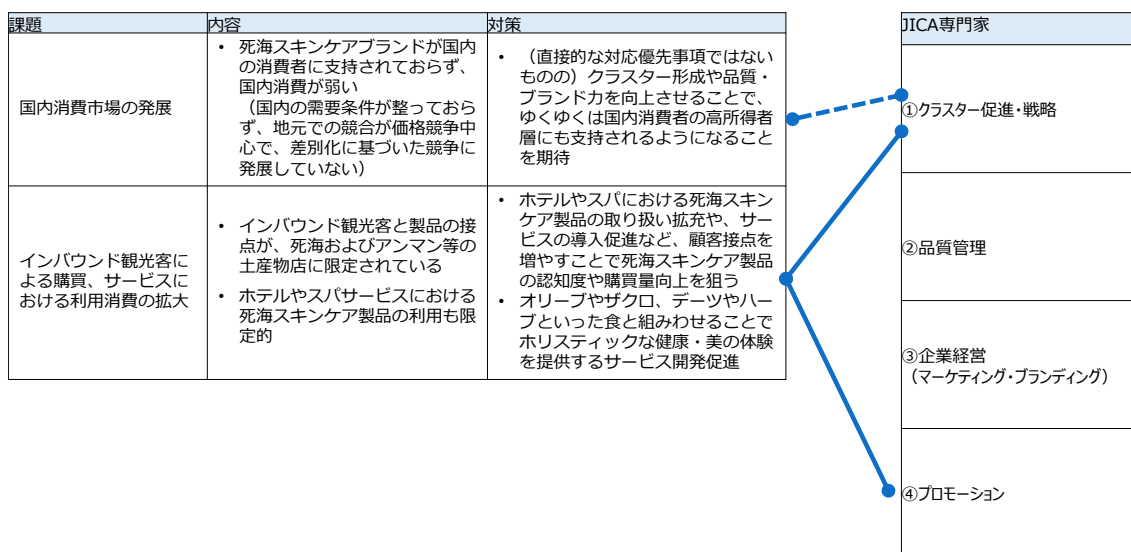


出典：調査団

図 7-9：製品輸出に係る課題と対応策

2) 対応策と専門家の役割（国内消費）

国内消費に関しては、クラスター形成を通じた国内市場の醸成を間接的に目指しつつも、主に①クラスター促進・戦略専門家と④プロモーション専門家が連携しながらヨルダン国内のホテルやスパにおける死海スキンケアやウェルネス製品の取り扱い拡充の促進を目指す。



出典：調査団

図 7-10：国内消費に係る課題と対応策

3) 対応策と専門家の役割（サービス）

ウェルネスサービス群のインバウンド観光（日本人旅客のヨルダンへの誘客）に係る課題として、ヨルダンの認知度の低さと、また競合国とのブランドイメージの重複が確認された。プロモーションの専門家が、まずは一般消費者向けのヨルダンの国自体のプロモーションを先行して行い、独自性の高いウェルネス製品群の死海製品や農産品と連携し、具体的かつ差別化したヨルダンのウェルネスに係るイメージを植え付ける活動を行う。その際、クラスタ戦略の専門家が、製品と観光プロモーションに関連するアクターを繋ぐ役割を担う。

また、旅行先としての競争力強化にも繋がるような、ヨルダンらしいスパサービスの提供は限定的であることが確認された。ここでも、クラスタの専門家が、ウェルネス製品群アクターを繋ぎながら、プロモーションの専門家が、製品・サービス双方の企業と共に、ターゲット市場の消費者（ウェルネストラベラー）トレンドを提供し、それに合致した、ユニークなスパサービス・製品・観光パッケージ商品のアイデア出し支援、ホテルアメニティでの配布等、試行的活動の促進、ターゲット市場での広報活動、その効果検証を行う役割を担うことが効果的と考えられる。尚、スパサービスを提供する人材の不足や能力強化については、長期的な課題として、関係機関と共に、品質管理およびプロモーションの専門家が進め方について継続して検討を行う。

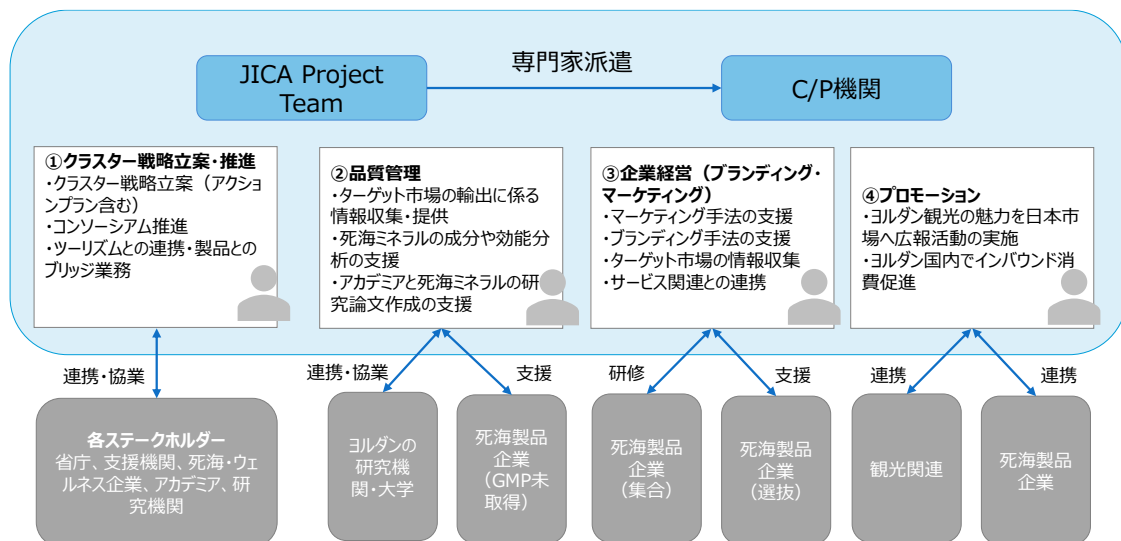
課題	内容	対策	JICA専門家
ヨルダンの認知度の低さ	<ul style="list-style-type: none"> 日本人旅客では、ヨルダン自体の認知度が低く、具体的なモノ、コトのイメージに結び付いておらず、消費者が、旅行先として認知から選択に至るまでの連続したイメージ形成が進んでおらず、旅行先として選好されていない 	<ul style="list-style-type: none"> 公的機関によるMade in Jordanのウェルネス製品に関する統一されたメッセージやビジュアルといったプロモーションブランディング。 まずは一般消費者向けの「ヨルダン」全体に関するプロモーション活動を先行させる (「製品の輸出」の④全体的な認知度の向上(全体プロモーション)と同じ) 	①クラスター促進・戦略
ウェルネスブランディングの差別化の必要性	<ul style="list-style-type: none"> ヨルダンが訴求したいウェルネスツーリズムに係るイメージは、ハワイやタイに対し強く想起され、ブランドイメージが競合 	<ul style="list-style-type: none"> ウェルネスに競合国と差別化したイメージを植え付ける必要があり、死海製品や農産物等の連携強化が期待される。(例：死海の塩、デーツ、ザクロと、旅行代理店が連携した観光パッケージ商品の組成) 	②品質管理
ヨルダンらしいスパサービスの欠如	<ul style="list-style-type: none"> 日本人旅客は、競合国ハワイやタイの高品質かつユニークなスパサービスを熟知しサービスへの期待値は高い。 一方、モロッコハマム等、ヨルダンでは、他国発祥のメニューが提供され、ヨルダンスパの独自性が無い 	<ul style="list-style-type: none"> 死海製品や農産物等の連携強化が期待される。(例：死海の塩、デーツ、ザクロと、ホテルスパ施設が連携したスパマッサージ向けのクリームやホテルアメニティの開発) 	③企業経営 (マーケティング・ブランディング)
スパ人材育成・能力強化の必要性	<ul style="list-style-type: none"> ヨルダン人のスパ施術者は不足しており、外国籍人材で賄っている。 スパ施術者に特化したヨルダン独自の認証制度は無く、サービス品質の均一化が難しい 	<ul style="list-style-type: none"> スパ施術者の認証制度の設立 クラスター内でのスパ施術者向け専門コースの創設 	④プロモーション

出典：調査団

図 7-11：インバウンドサービスに係る課題と対応策

7.3.2 専門家派遣の全体像

上記の通り製品・サービスおよびクラスター形成にかかる課題に対応するために今後専門家の派遣を予定している。専門家の業務内容を全体像として以下の通り示した後、個別の専門家の業務内容について説明する。次期案件は個別専門家のスキームを使うが、チームとなってそれぞれが連携しながら業務を実施することを想定している。



出典：調査団

図 7-12：専門家業務の全体像イメージ

7.3.3 専門家の業務内容

専門家の業務内容について、それぞれの専門家ごとに以下の通り提案する。以下は提案内容だが、貴機構内部で整理の上、優先順位をつけながら最終的な業務内容が決定される予定である。

(1) クラスタ戦略

ヨルダン国内資源の柱の一つである死海のミネラル（塩、泥）を使った化粧品をターゲット市場へ輸出推進するにあたり、一次産業を核とした地域産業クラスタの形成の地ならしを目指す。具体的には、死海製品を含む化粧品産業のビジョン策定支援やクラスタ化に取り組む企業、団体、研究機関に対して、政府機関と連携しながら円滑な地域産業クラスタ形成の地ならしに向けたアドバイスを行う。また、サービスとの連携や死海ミネラルの効果効能の知見を共有化（オープンソース化）することで業界間の垣根を取り払う試みも目指す。

【クラスタ計画】

- ウェルネスクラスタの定義と範囲の特定（必要に応じ調整）
- クラスタ戦略の策定と各関係機関のアクションプランの作成・推進
- 関係者への個別訪問によるアクションプランの進捗確認
- コンソーシアム会合開催による関係者の巻き込み
- ウェルネスクラスタ体制作りの支援（現地リソースパーソンの確保）

【クラスタ推進】

- 死海製品を含むウェルネス製品のビジョン策定（Made in Jordan ブランド）の方向性の確立
- コンソーシアム形成の巻き込み（アクションプランの確認）
- コンソーシアム定期会合の実施（四半期ごと）

【クラスタ形成】

- 関係者の利害調整
- 現地政府・業界団体への業務引継ぎ
- クラスタ形成の政策立案の提言

(2) 品質管理

死海ミネラルの原料を使ったスキンケア商品の製造はされているものの、科学的根拠に基づく効果・効能については一部の個別研究に留まり、公的な研究がされていないため、ブランド価値を高めるための付加価値をつける産学連携支援を行う。また、希望する企業に関しては、成分やパッケージといった品質に関わる部分が輸出先の国で法規制面や消費者の嗜好性から受け入れられるかどうかの確認を行う。

【情報収集】

- ターゲット市場の輸出に係る規制・認証の確認（禁止成分の確認を含む）
- ターゲット市場のニーズ（製品・技術面）などの情報収集と共有

【技術支援】

- テクニカルコミッティーの定期会合への参加（による情報共有・関係者の巻き込み）
- 公的機関のウェブサイトに輸出先市場の成分の法規制等の包括的な情報の掲載支援

【企業支援】

- 日本での成分・効能分析やパッチテスト、嗜好テストの実施支援（有料）
- 中小企業の GMP 取得支援

【産学連携】

- 死海ミネラルの成分や効能分析の支援、産学連携の可能性調査
（ヨルダン・日本国内の大学との連携模索）

(3) 企業経営（マーケティング・ブランディング）

死海製品を製造する企業が共通して「プロダクトアウト」の傾向にある中、化粧品業界のような成熟市場では「マーケットイン」即ち顧客のニーズに合わせた提案が必要となるため、公的機関を通じて各企業にマーケティングや企業経営に関する支援をする。また輸出先市場に輸出の準備が出来ている企業を選抜して成功事例をつくる試みも行う。

【情報収集】

- ターゲット市場での化粧品業界・消費者ニーズ等の最新情報収集
- 流通チャネルや越境 EC 等具体的な市場参入オプションにかかる情報収集

【企業研修】

- 企業研修の準備活動（カリキュラム設計・調整）
- 集合研修によるブランディング／企業戦略
（企業理念やブランドコンセプトなどのブランディング基礎、マーケティング戦略の基礎、日本市場参入に向けた事例・ワークショップ等）

【個社支援】

- 選抜制度の基準策定と評価
- 選抜制による個社企業の輸出支援
- 特に、サクセスストーリーを作る（成功しそうな企業を選定の上、輸入代理店とマッチングを行い（または必要に応じて日本のブルーム社を利用して輸入代行してもらい）、楽天グループ株式会社などと連携の上、すぐにキャンペーンを打つ）などのアプローチ

【技術支援】

- 死海製品業者のビジネスマッチング支援（代理店、スパ・エステ・サウナ等の業者、OEM 依頼元など）（ヨルダンブースの設置／有料展示会のアテンド）
- バーチャル視察（店舗、現場の声等）
- アジアターゲット市場（中国、インドネシア）の連携支援

(4) プロモーション

ヨルダンはペトラや死海など観光資産があるにも関わらず、ターゲット市場となる日本ではその魅力が認知されていなく、死海製品を使った化粧品の輸出促進をする前にヨルダン観光の魅力を日本市場に訴求する広報活動を行う。

【広報活動】

- ヨルダンのウェルネス旅行者にヨルダンのスキンケア製品を紹介し、ヨルダンのインバウンド観光消費を促進する活動
- ヨルダンのスキンケア製品企業等と連携し、日本市場にて、ヨルダン、スキンケア製品、ウェルネスツーリズム旅行先としての認知度を高める活動
- 日本に特化した、スキンケア製品・農産品と連携したウェルネスツーリズムブランドの方向性の検討
- ウェルネスクラスタ内での日本の消費者に対する理解を促進する活動

別添資料

別添 1

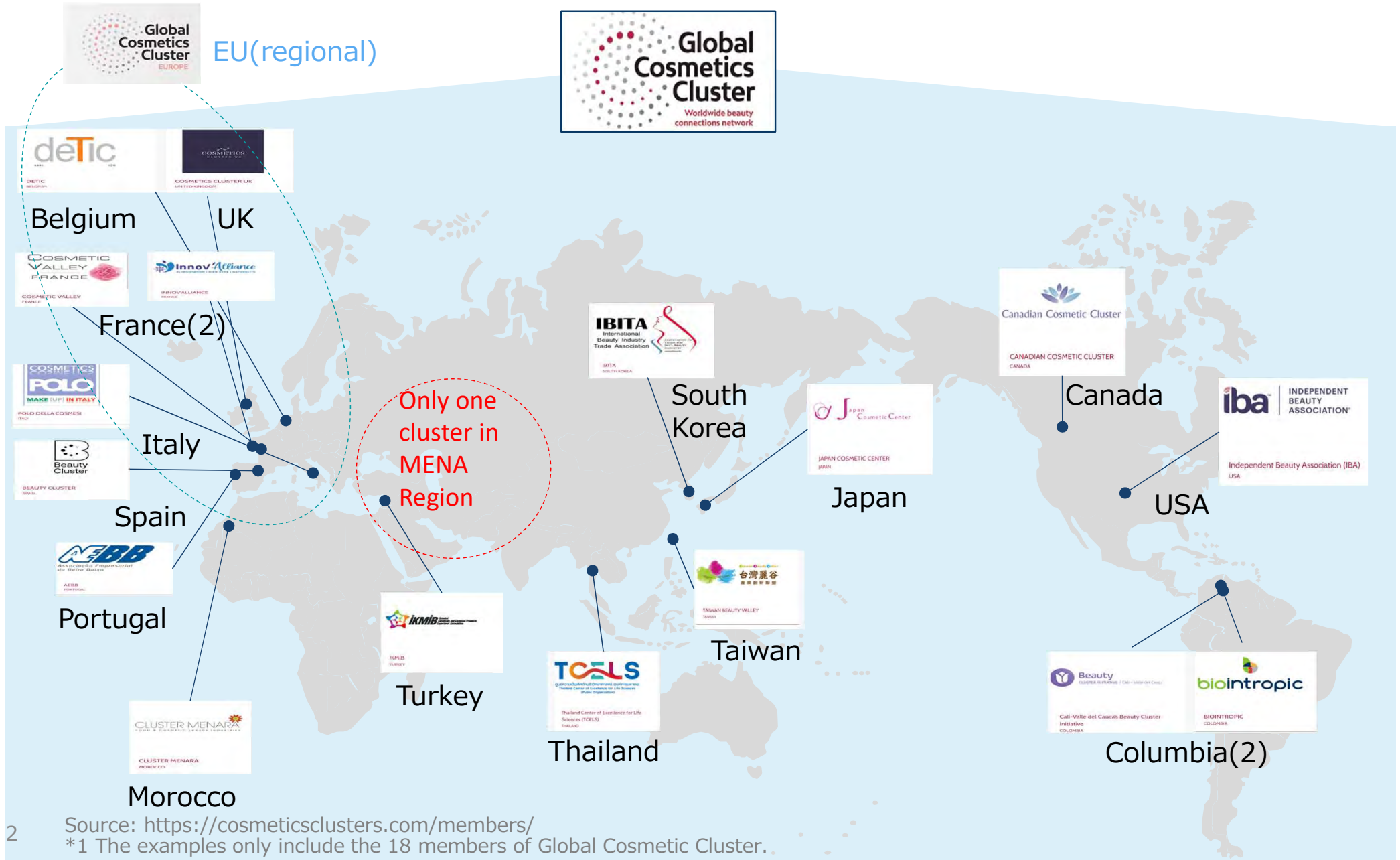
他国のコスメクラスター事例集

Examples of Cosmetic Cluster in other countries



Cosmetic Clusters in the world* 1

- “Global Cosmetics Cluster” is the first international cluster network in the perfume and cosmetics industry.
- 17 country-level member clusters and 1 regional-level member (EU) are member of GCC.



Source: <https://cosmeticsclusters.com/members/>
 *1 The examples only include the 18 members of Global Cosmetic Cluster.



Cosmetic Valley France (CVF)

Profile



COSMETIC VALLEY
FRANCE

Foundation /Location

- Founded in 1994
- **City of Chartres**, located 90 km southwest of Paris
- The population is 40,000

Purpose

- To promote synergies in the short circuit
- To display the values of France brand jointly into the overseas market

Cluster Member

- **3200 companies** (86% SMEs:10% large companies)
- 9 member universities & 220 public research laboratories (8,200 researchers)
- 15 Training organizations

Activity /Achievement

- Organizer of “Cosmetic 360°”, the most well-known international exhibition
- R&D
 - 350 labeled collaborative research projects
 - **€400 million was invested for research**
- Training, Job matching and recruitment
 - 136 training courses by the universities
 - **1,500 jobs** creation by 2018





How was the cluster to be formulated?



Collaboration between tourism and cosmetic

- Chartres City plans to open the Maison internationale de la cosmétique, a 1,500-square-meter **international cosmetics-related facility**, at the end of 2023, and is currently renovating an abandoned middle school in front of the cathedral.



Maison internationale de la cosmétiqueの

完成イメージ図。

改装はフランス人建築家

- The 1,000-square-meter public area will be open to the public, where visitors can observe **the production process of lipsticks and fragrances**, as well as learn about Made in France cosmetics, industry innovations, and trends.
- The company intends to create a facility that can be enjoyed not only by industry professionals, but **also by domestic and international visitors**.



“Beauty Cluster”, Spain



Profile

Foundation /Location

- A private association
- Barcelona, Spain

Purpose

- To collaborate with the purpose of promoting sustainable development and competitiveness in the value chain of the cosmetics, perfumery, and personal care sector.

Cluster Member

- More than **220 companies** (international & domestic)
→ Companies in “Beauty Cluster” are listed on next page

Activity /Achievement

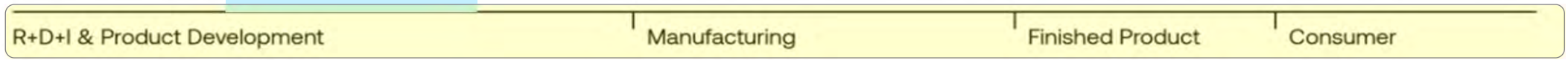
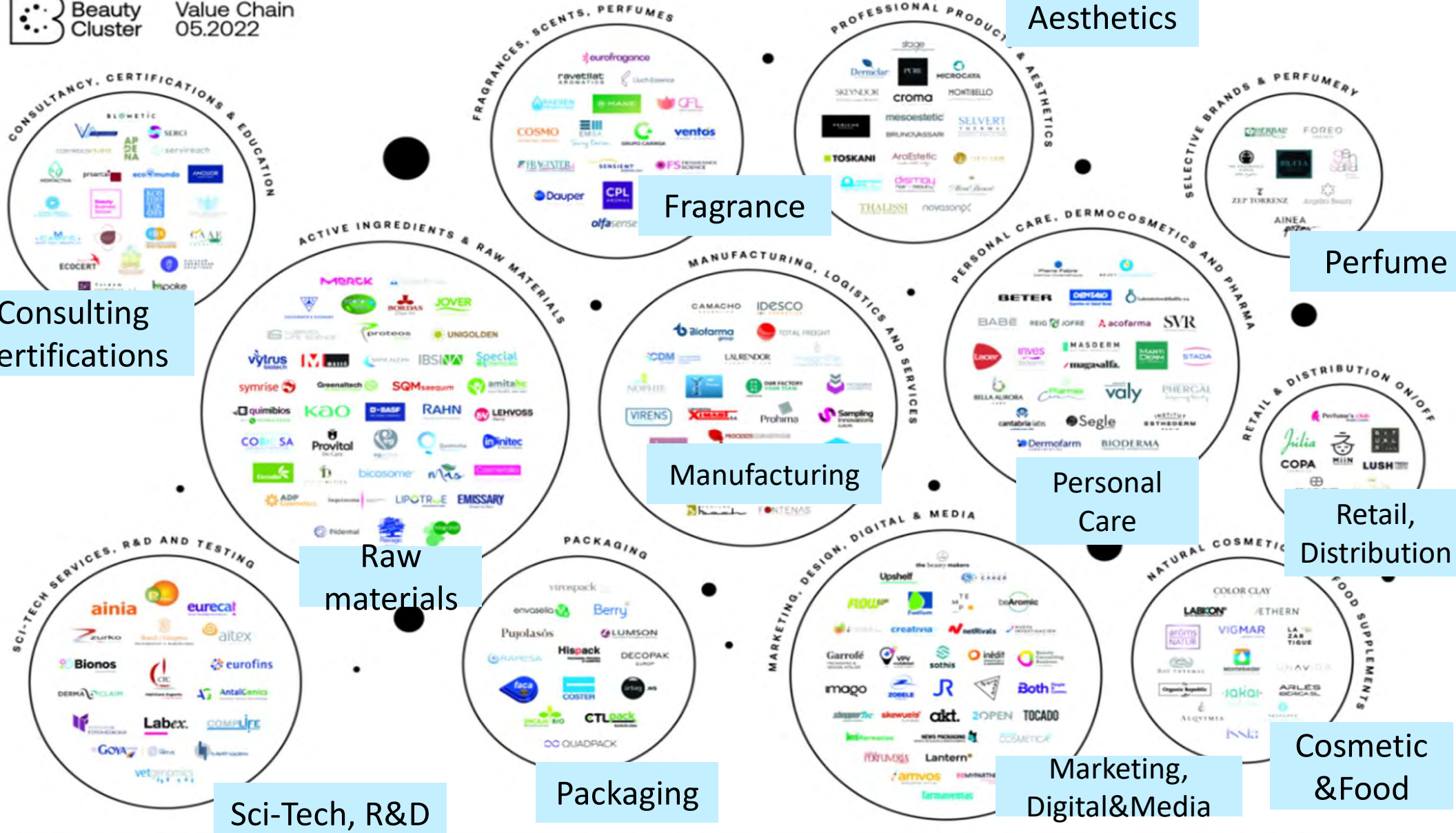
- “B2B business place” platform is operated in the cosmetic industry
- **Beauty Business School** is operated to create human resources such as commerce expert
- Innovation, internationalization, DX
- **Events organizing**
 - Beauty Innovation Days, Digital Beauty Awards, etc.
- **The second largest cluster** in cosmetic industry

BEAUTY CLUSTER
SPAIN



The Value Chain of "Beauty Cluster", Spain

Beauty Cluster Value Chain 05.2022



Source: <https://beautycluster.es/en/bcb/>



“Japan Cosmetic Center”, JCC

Profile



JAPAN COSMETIC CENTER
JAPAN

Foundation /Location

- 2013
- **City of Karatsu**, Saga Prefecture, Japan
 - Population:140,000
 - The scale of the regional industry 2.6billionUSD

Purpose

- To intensively support the clustering promotion of beauty and health industries, including cosmetics and health foods, in order **to grow the local economy**
- To **promote job creation**

Member

- **148 member companies** (as of 2022.3)
 - 10 universities, 19 supporting organization (financial sector,etc.)
- Companies list on value chain on next page

Activity /Achievement

- New market development;
 - Support of overseas export and regional cosmetic sales channels.
- Industry Creation Projects
 - **Industry-academia collaboration** platform building
 - Knowledge network formation, support the **local start-up** activities
- Regional branding projects
 - Support of development of **local raw materials**



How was the cluster to be formulated?

Public
-led

Start

Private
led

- Karatsu City has considered to promote an regional industry globally, including applying for a special economic zone.
- Bloom Co., Ltd, a cosmetic laboratory in the city, had already formed a **mini-cluster** with OEM and the logistic company.
- In 2012, **Mr. Alban Muller**, the president of Alban Muller International in France, came to Japan to search a location to enter Asian market and new raw natural materials.
- Mr. Alban Muller, who connected with Bloom, proposed that Karatsu City had **the potential to establish a "Japanese version of Cosmetic Valley"**, and then approached the executives of the City Hall.

Priv
ate

Pu
blic

Cluster
formation

- Collaboration agreement between **French Cosmetic Valley** Association and Karatsu City in 2013
- Establishment of a **preparatory committee and working meetings**
- Establishment of **the Cluster Secretariat →p.11**

Current

- Born Global, as an international industrial strategy for a local city
- **The establishment of factories** in the region
 - In 2019, One big private company, named "Towa Cosmetics" and Karatsu City signed an agreement to enter the market and **build their own factory** in Karatsu City as a cosmetics production base.
- Collaboration with **tourism sector (local community development)**

Value Chain of Japan Cosmetic Center



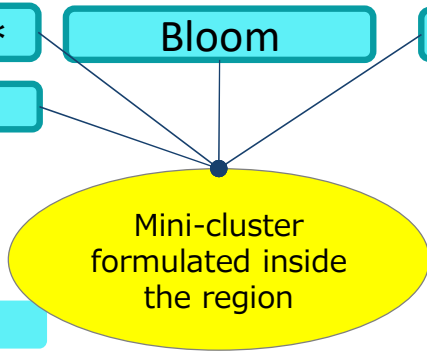
Inside the region
Outside the region



Private sector
Inside the region

- 原園芸 (Rose)
- 手島農園 (Strawberry)
- 田島柑橘園 & 加工所 (Orange, aroma oil)
- グリーンテクノ、eggshell
- 健康倶楽部 (pharmacy)
- グレイスファーム(株) (snow fungus) *

- CRECOS, OEM *
- TREMY, OEM *



- Matsuura Logistics
- 有限会社 畑萬陶苑 (伊万里焼陶芸)
- 本州印刷(株)

- Spa (株)安永 (Beauty Salon) 梶川事務所 (Spa) まつばら薬局
- 唐津信用金庫

Private sector
Outside the region

- アルデバラン(株) *
- 岩瀬コスファ(株)
- カネダ(株)
- 北沢産業(株)
- 新日本製薬(株) *
- (株)マツモト交商

- 本村製作所 (アロマ抽出設備)
- 小池化学(株) *
- 東洋ビューティ(株) *
- コスメディアラボラトリー *
- (株)シーエスラボ *

佐藤学園OBMリサーチセンター

- カタニ産業(株)
- ジュテック(株)
- フリーゲイジ(株)

- Financing 佐賀銀行
- 損保保険ジャパン佐賀支店(株)
- 東京海上日動火災保険(株)佐賀支店
- 店
- ディースタイルクリ
- エイト (WEB design) (株)フローラ
- (株)バースプランニング (advertisement)

アザレプロダクツ(株) *、(株)バスクリン (入浴剤)、(株)アルビオン (コスメ) *、肌美和(株) * (馬油)、コスメティクスローランド(株) *、(株)スパホスピタリティ (アロマオイル)、Fearless Cosmetics (コスメ)、(株)マンダム (コスメ) *、(株)メソケアプラス (コスメ) *、YOKO・JAPAN(株) *、ラフラ・ジャパン(株) * 等

Academia

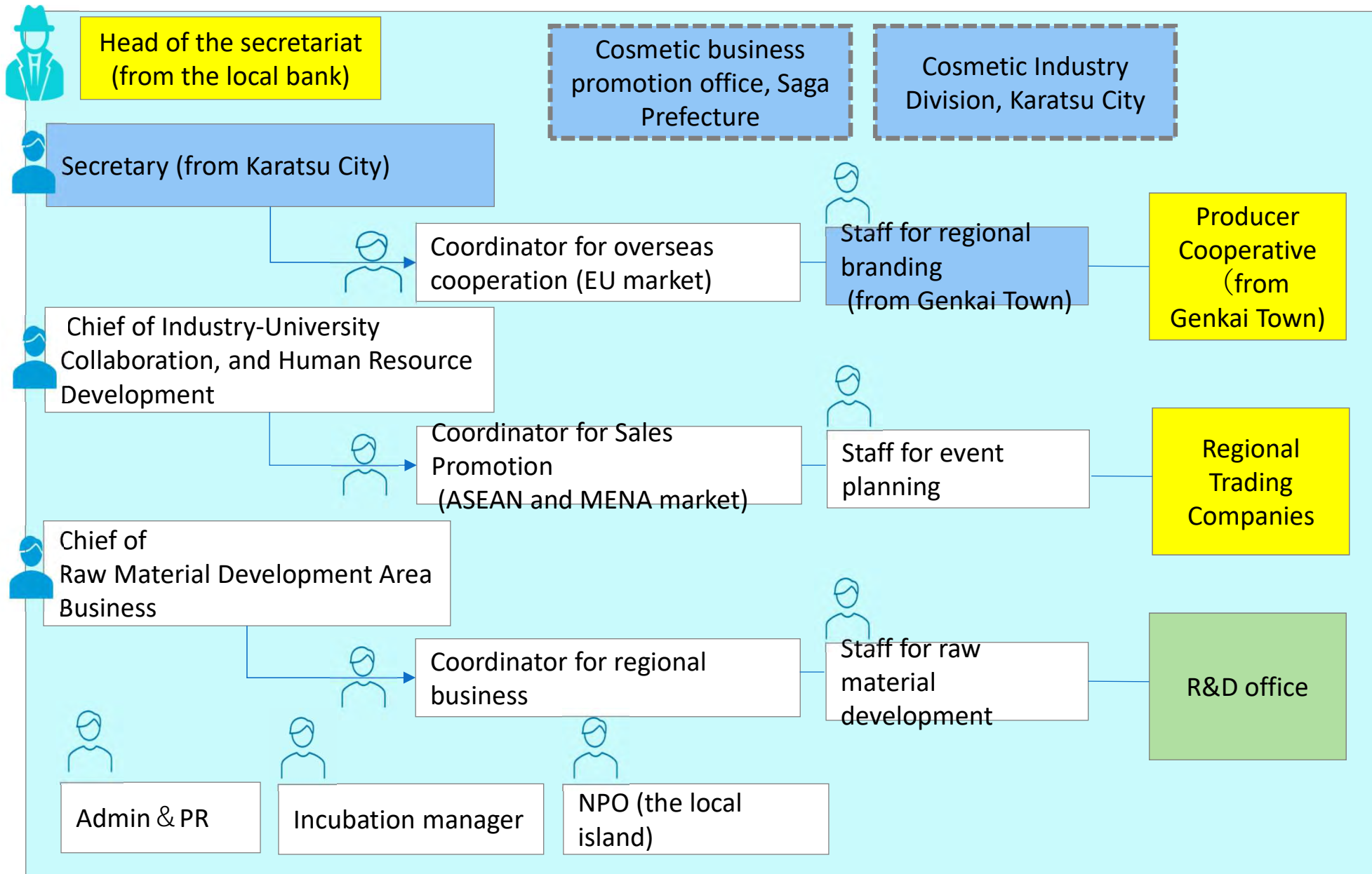
- R & D Institute of Medical Plant Cultivation
- Raw Material Development Office, JCC in Saga Univ.

学校法人コア学園 Karatsu Business College (唐津市との連携協定で開校、コスメ産業人材を育成)

Human Resource, Training



Organization of JCC

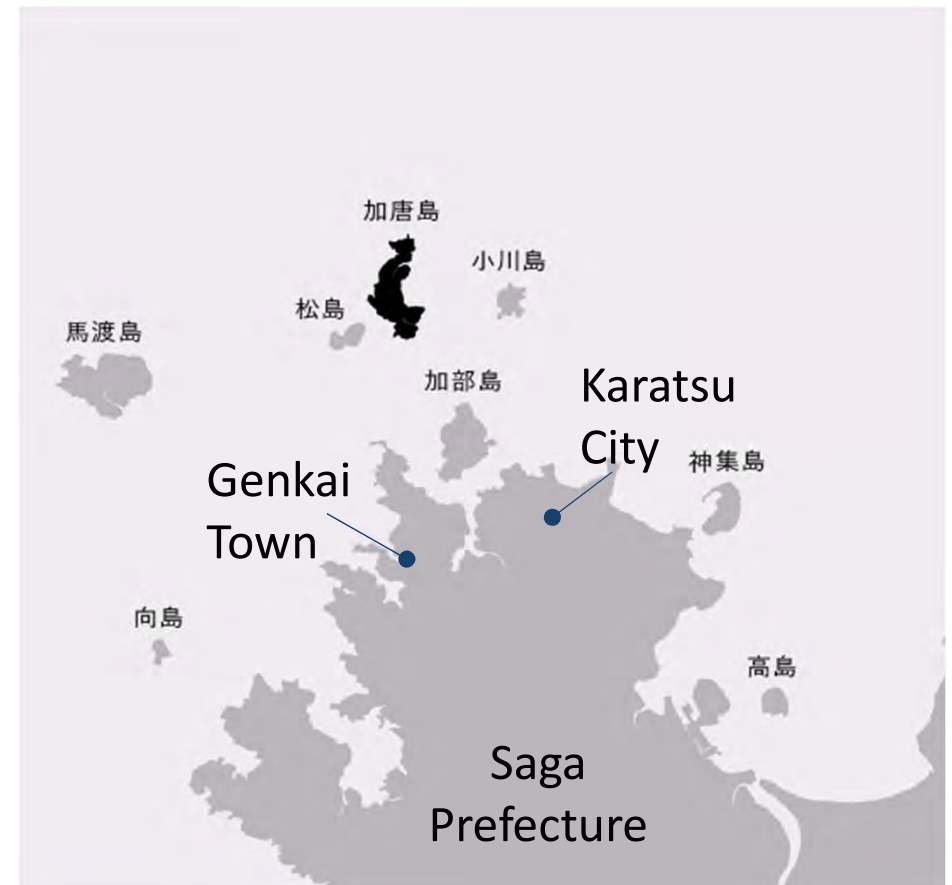
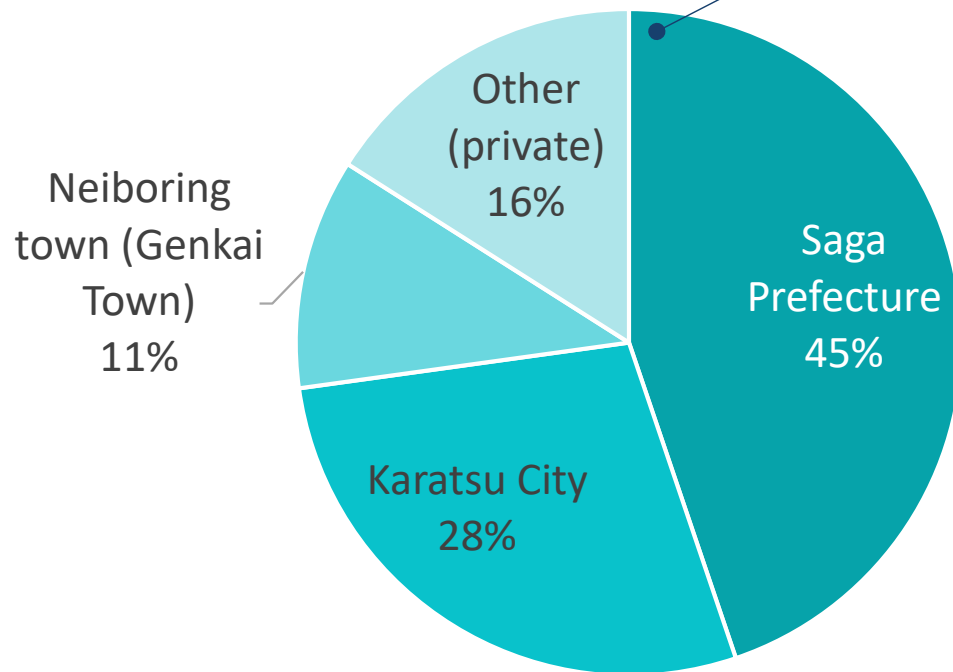


- Private sector
- Public sector
- Academia
- Proper staffs, other



Financing of JCC

- **Annual operation Budget** for the cluster is approx. **0.72million USD** (=0.51millionJD= 100million JPY)
- The public sector is responsible for **84% of cost**, while the rest is from the private. (including the membership fee. The annual member fee may change 80USD to 1,000USD depending on the company location and the size (SMEs or large))





Collaboration among Raw materials, Manufactures & Tourism

- 8 remote islands in Saga have rich cosmetic ingredients and are promoted as "Cosmetic Islands" in ethical tourism business.
- Katarajima Island develops the ethical tourism, collaborating with Retocos, an organic cosmetic company.

About Retocos

オーガニックコスメの島へ
人は、こころも、からだも、美しく生まれ変わる



Material 1



椿
Camellia Japonica
[加唐島 : Kakarashima]

[Read more](#)

Material 2



ローゼル
Roselle
[高島 : Takashima]

[Read more](#)

Material 3



キヌア
Quinoa
[高島 : Takashima]

[Read more](#)

Material 4



蜂蜜
Japanese Bee Honey
[高島 : Takashima]

[Read more](#)

Material 5



ホーリーバジル
Holy Basil
[高島 : Takashima]

Material 6



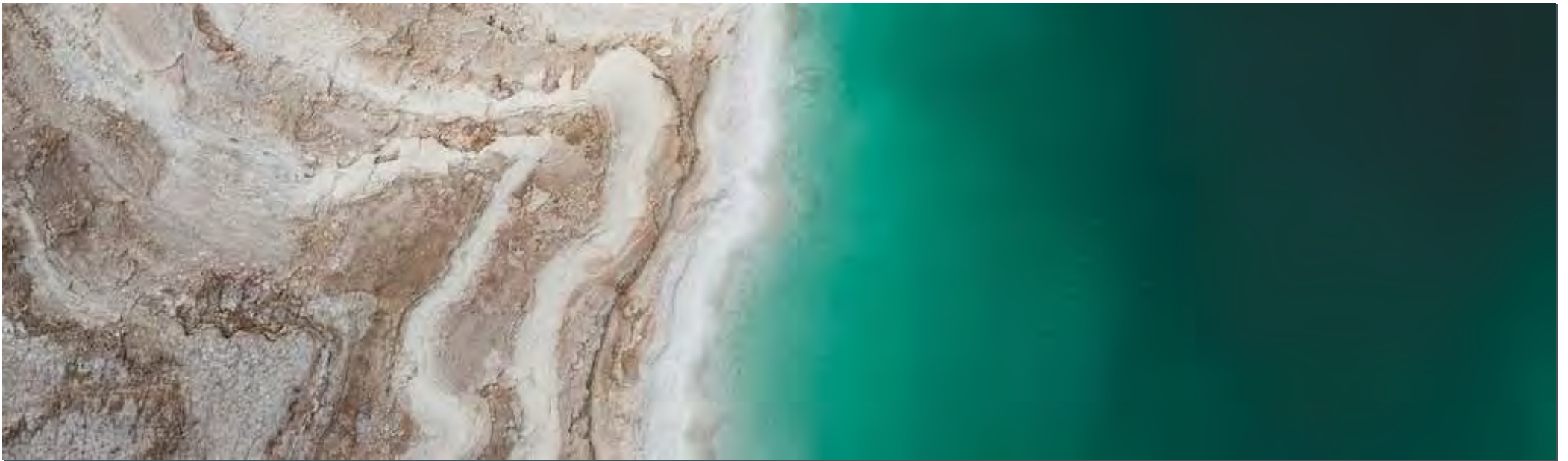
甘夏
Citrus Amanatsu
[加唐島 : Kakarashima]

別添 2

ヨルダン死海製品にかかる マーケット調査

MARKET STUDY FOR DEAD SEA PRODUCTS IN JORDAN

FINAL REPORT OF DELIVERABLES





WELLNESS PRODUCTS

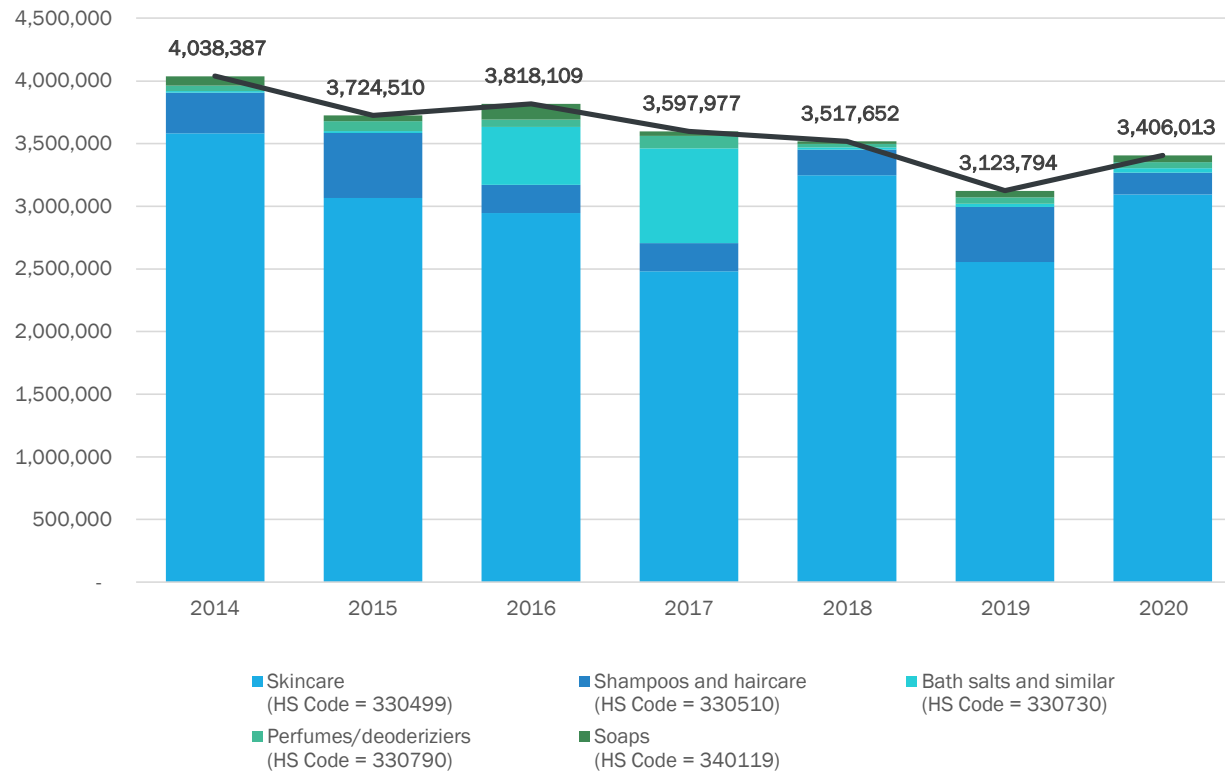
1.1 OVERALL PICTURE



EXPORT STATUS OF WELLNESS PRODUCTS IN JORDAN

(1.1 OVERALL PICTURE)

Exports by Product Type 2014-2020 (USD)



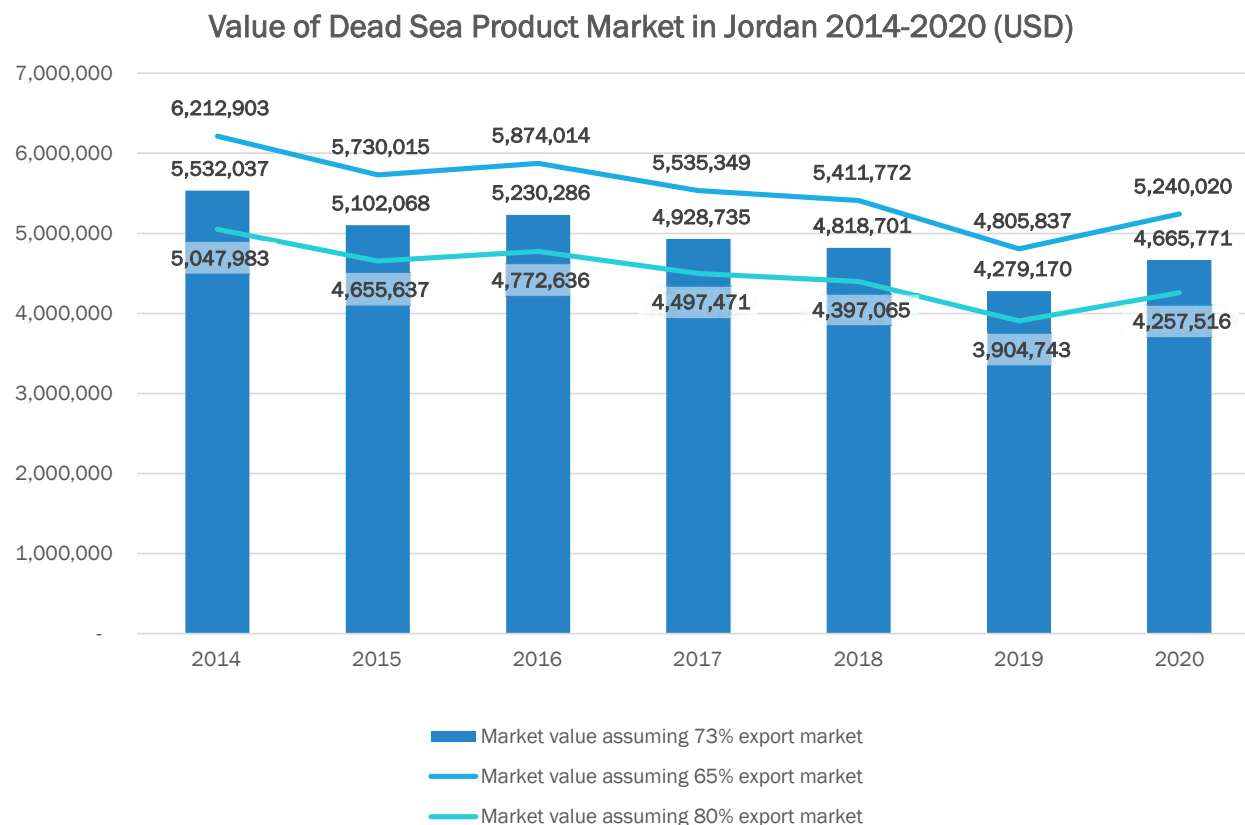
- Using available export data, the value of Dead Sea products was estimated as USD 3.4 M in 2020, showing slight growth from 2019 but shows an overall downward trend since 2014.
- An analysis of the growth between 2019 and 2020 reveals that it is largely driven by exports to the KSA and Qatar
- A major assumption here was that dead sea products represented around 15.7% of all the exported goods under the HS codes shown in the chart (as suggested by data presented through GIZ).
- No aggregated export data related to Jordan at the regional level (e.g. EU, North America, Africa) is available in existing databases.

Calculations based on data extracted from UN Comtrade database, and "A value chain analysis of the chemical industry in Jordan" by GIZ

SIZE OF THE WELLNESS PRODUCT MARKET IN JORDAN

(1.1 OVERALL PICTURE)

- Estimates place the market value for dead sea products between USD 4.26M - 5.24M as of 2020 according to the latest available data.
- Several assumptions were made to arrive at these figures:
 - **Assumption 1:** Dead sea products represented around 15.7% of all the exported goods under the HS codes shown in the previous slide
 - **Assumption 2:** The imports of dead sea products in Jordan are negligible (=0 in our calculations)
 - **Assumption 3:** Exports formed 65% of the market as a highest estimate (based on a GIZ analysis) down to 80% of the market (based on survey respondents) with the scenario shown being based on 73% exports (the arithmetic mean of both)



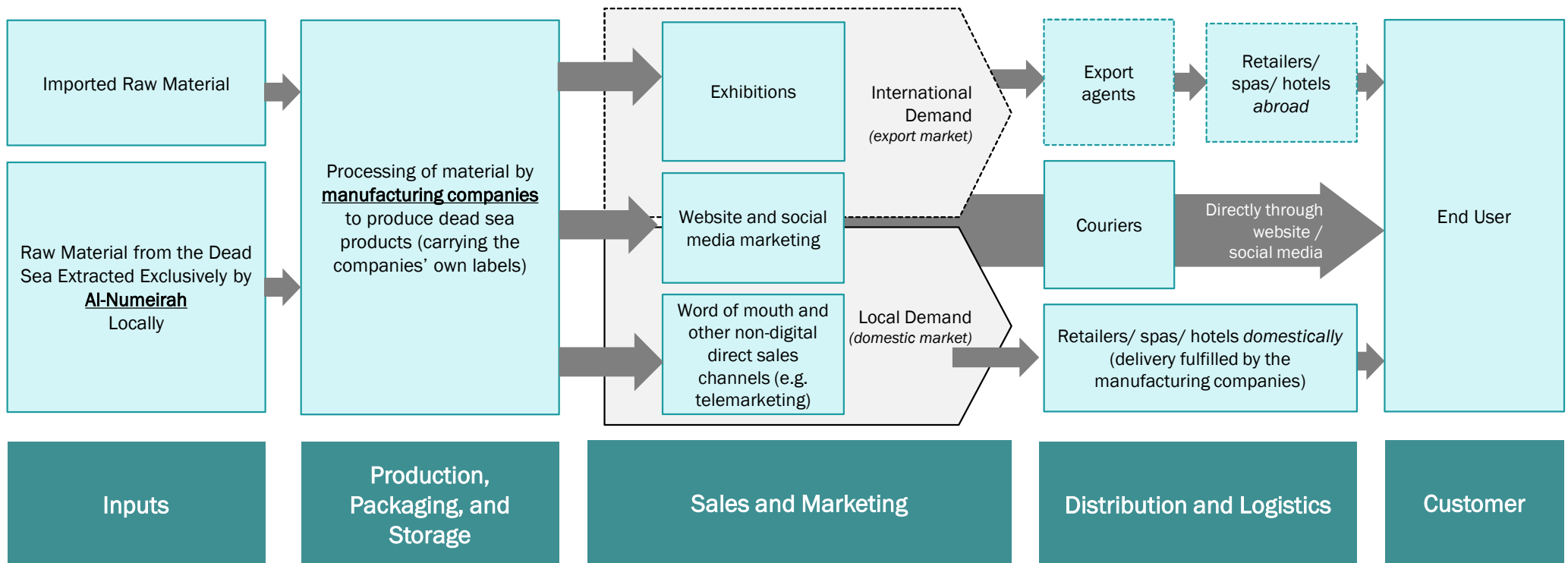
Calculations based on data extracted from UN Comtrade database, "A value chain analysis of the chemical industry in Jordan" by GIZ, and responses from companies interviewed through this study.

WELLNESS PRODUCTS

1.2 COMPANY INFORMATION



THE VALUE CHAIN OF DEAD SEA PRODUCTS MANUFACTURING (1.2 COMPANY INFORMATION)



Based on "A value chain analysis of the chemical industry in Jordan" by GIZ and company interviews

IDENTIFICATION OF KEY PLAYERS IN THE MARKET (1.2 COMPANY INFORMATION)

- A list of ~55 companies that are registered as manufacturers of Dead Sea products was generated using lists from the Dead Sea Products Manufacturers Association (DSPMA) and the Companies Control Department (CCD) – Ministry of Trade.
- The following companies were identified as the main players in the market for dead sea product manufacturing:



SIZE OF KEY PLAYERS IN THE MARKET

(1.2 FIRMOGRAPHICS OF KEY PLAYERS)



- **No. of staff:** 40 employees
- **Production facilities:** South Beach (Dead Sea), and Ghor Al-Safi – no business units outside of Jordan
- **Sales Revenue in 2021:** JOD 500K
- **Profit in 2021:** JOD 40-50K (8-10%)
- **Sales Revenue from Exports:** JOD 250K (50%)
- **Core Markets:** UK (90%), USA (2%), Belgium (2%), Poland (2%).
- **Core sales channels:** direct sales, website sales, intermediaries (agents), and exhibitions.



- **No. of staff:** 40 employees
- **Production facilities:** Sahab Industrial City
- **Sales Revenue in 2021:** JOD 58K (Note: 60% of entire sales of the company are generated from production for other companies)
- **Profit in 2021:** N/A
- **Export Share from Sales Revenue :** 20%
- **Sales Revenue from Exports:** JOD 13K
- **Core Markets:** Iraq (35%), Kuwait (20%), Algeria (20%), UAE (15%), Poland (10%)
- **Core sales channels:** Direct sales, website sales, sales through intermediaries/agents.



- **No. of staff:** 100 employees
- **Production facilities:** Sahab Industrial City
- **Sales Revenue in 2021:** N/A
- **Profit in 2021:** N/A
- **Sales Revenue from Exports:** N/A
- **Core Markets:** N/A
- **Core sales channels:** direct sales (through own outlets), website sales, intermediaries (agents).



- **No. of staff:** N/A
- **Production facilities:** Amman (upcoming)
- **Sales Revenue in 2021:** N/A
- **Profit in 2021:** N/A
- **Sales Revenue from Exports:** N/A
- **Core Markets:** N/A – but interested in Singapore, China, Japan, and South Korea
- **Core sales channels:** noted online sales through own website, e-bay, and Amazon



- **No. of staff:** N/A
- **Production facilities:** N/A
- **Sales Revenue in 2021:** N/A
- **Profit in 2021:** N/A
- **Sales Revenue from Exports:** N/A
- **Core Markets:** EU, USA, Japan (small but high customer retention)
- **Core sales channels:** direct sales (through own outlets), website sales – do not sell through other retailers

CHARACTERISTICS OF KEY PLAYERS IN THE MARKET

(1.2 PRODUCT TYPES AND PRICE SEGMENTS)

Q. We are interested in understanding more about the types of goods your company manufactures. Can you briefly describe each of these products?



- **Type of products:** Al-Numeira produces three primary products; dead sea salt, dead sea mud, and a body scrub/peeler
- **Price segment:** Competing in the lowest price segment (e.g. 2KG salts for around USD 13)
- **Orientation:** export market primarily (besides role as exclusive extractor of dead sea salts)
- **Packaging:** carry Al-Numeirah label (for own retail products), different packaging for raw materials
- **Source of raw material:** the body scrub/peeler contains material imported from China and UK (~10% of the product)



- **Type of products:** A range of body-care, hair-care, skin-care products, soaps, masks, peelers (no further details provided by the respondent)
- **Price segment:** Competing in the premium (highest) price segment
- **Orientation:** both domestic and export markets
- **Packaging:** carry Rivage label
- **Source of raw material:** the raw material from the dead sea is sourced from Al-Numeirah, while other material such as fragrances, extracts, and vitamins are obtained from factories based in the EU.



- **Type of products:** N/A– emphasis on power of dead sea minerals in marketing
- **Price segment:** N/A
- **Orientation:** both domestic and export markets
- **Packaging:** N/A
- **Source of raw material:** N/A – locally sourced



- **Type of products:** A range of body-care, hair-care, skin-care products, soaps, masks, peelers (no further details provided by the respondent)
- **Price segment:** Competing in the premium (highest) price segment
- **Orientation:** both domestic and export markets
- **Packaging:** carry Rivage label
- **Source of raw material:** the raw material from the dead sea is sourced from Al-Numeirah, while other material sourced from abroad (imported).



- **Type of products:** not positioned as dead sea products; instead as organic/natural ingredients from Jordan; lifestyle products; 160 SKU's in total
- **Price segment:** niche market is primary target
- **Orientation:** export and domestic
- **Packaging:** imported, preferring eco-friendly, own label
- **Source of raw material:** locally sourced

PERSPECTIVES ON COMPETITION

(1.2 COMPETITIVE LANDSCAPE)

Q. Who are your primary competitors in the market?
 Q. What competitive advantage do your products have over others in the market?



- **Primary competitors:** Ahava (Israel) and Seacret (Global player - unknown)
- **Competitive advantage of products:** High-quality, impurity-free products that meet global standards



- **Primary competitors:** Israeli companies (e.g. Ahava) globally and major players domestically (e.g. Trinitae, Bloom, etc.)
- **Competitive advantage of products:** High quality of products, competitive pricing, and natural ingredients



- **Primary competitors:** Ahava globally, Rivage domestically
- **Competitive advantage of products:** Combining between high quality, appropriate pricing, and range of product offerings.



No detailed discussion on competition among Jordanian companies or the competitive advantage of products

Q. How competitive is the market from your perspective?

Q. How close are other companies' sites of operation/production to your own?

Q. How do you normally collect information on the market, competitors, and customers?

- The majority saw the market as very competitive due to the perceived ease and low cost of market entry, in addition to the sole/exclusive source of raw material (the dead sea), and niche demand for such products domestically and abroad (presenting limited opportunities for growth).
- Some companies such as Rivage did not think it was very competitive given their high share of the domestic market (60% according to their figures), while others saw that Jordanian companies share of the global market was minimal given the presence of Israeli companies who dominate the market.
- In terms of collaboration, almost all companies reported not having a collaborative agreement with competitors/other companies despite their proximity in terms of location.
- Only one company, the Jordan company for Dead Sea Products (Le Cure) reported collaborating with/requesting support from others in terms of logistics, delivery, and sourcing of raw material during periods of high demand.
- Companies collect information on the market from a wide range of sources, including through interactions with clients, distributors, other companies and tour guides; as well as market studies (more common for major players). There is no evidence to suggest there is a regular mechanism for intelligence and data on the dead sea market to be disseminated (e.g. by the DSPMA or government regulators).

RELEVANT CERTIFICATIONS AND REGULATION OF THE WELLNESS PRODUCTS IN JORDAN

(PRODUCT QUALITY AND CERTIFICATIONS)

Q. Are your products certified by any body or agency in Jordan or abroad?

- Domestically, products are certified through the Jordan Food and Drug Administration (JFDA), according to almost all companies interviewed.
- A few other companies noted having certifications from the Chamber of Commerce and that their products met ISO/GMP standards – but did not provide further details.
- These certifications were reportedly obtained by larger companies to enter markets abroad (largely, the EU market).
- Many other respondents noted that they did not need any certifications for the products exported as this was either the responsibility of the agency that is importing these products or that there was no need for certification at all since the goods exported were in raw form.
- For companies that dealt with processing factories/manufacturers for goods, a couple of respondents noted that these factories had a GMP certification.

Q. Can you please tell us about your company's experience in obtaining and maintaining quality certifications by regulators in Jordan and abroad?

- The JFDA certification process is normally lengthy but fairly straightforward. Those who have obtained the manufacturing GMP/ISO standards also reported the same.
- The documentation for the products to be certified are presented jointly by the company and factory – if applicable (e.g. specifications, drawings, labels, ingredients) along with the registration and any relevant documentation related to the factory dealt with - as well as samples of the product. In some cases, it is the factory itself that only obtains the certification – depending on the nature of the product being manufactured.
- A few respondents noted that the JFDA inspects and audits the goods being manufactured
- As for certification abroad, Rivage noted that it is registered on the CPNP (cosmetics panel notification portal) – the EU's notification portal for cosmetic products. The company is also registered with/certified by the FDA in the US, to facilitate its export operations there.
- Maintaining these certifications is not a challenge; they reported that manufacturing standards and requirements are strictly adhered to.

WELLNESS PRODUCTS

1.3 MARKETING AND BRANDING



STRATEGY, MARKETING, AND BRANDING ACTIVITIES (1/2)

(1.3 MARKETING AND BRANDING)

The logo for numeira, featuring a stylized 'n' icon followed by the word 'numeira' in a lowercase, sans-serif font.

- **Key Business Goals in Upcoming Period:** Increasing production of salts and mud/launching a new, globally-competitive product (through investing in expanding marketing department and staff)
- **Success factors:** Participation in exhibitions, investing in digital/social media marketing, commissioning studies to identify market needs.
- **Critical Issues:** worsening economic conditions around the world lessens demand for such products, and increasing competitiveness of Israeli export market for dead sea products.
- **Marketing channels and activities used:** Participation in exhibitions, digital marketing, and sales through the website. On social media domestically, the respondent noted that they do not typically use this approach as there is limited demand for dead sea products.
- **Specific use of digital marketing activities:** Email marketing (70%), video marketing (10%), other types of marketing (20%) - no particular mention of social media, but noted that they will be investing in digital marketing staff over the coming period

The logo for RIVAGE Natural Dead Sea Minerals, with 'RIVAGE' in a large, serif font and 'Natural Dead Sea Minerals' in a smaller, sans-serif font below it.

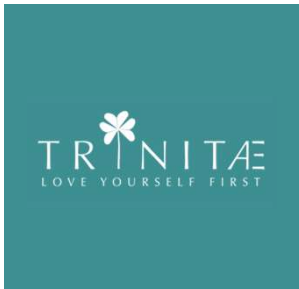
- **Key Business Goals in Upcoming Period:** higher participation in international exhibitions, development of digital marketing capacity
- **Critical Issues:** high costs were seen as major barrier towards achievement of goals
- **Marketing channels and activities used:** social media marketing, development of marketing content, leveraging influencers, and participation in exhibitions.
- **Specific use of digital marketing activities:** commonly used in the past period.

The logo for FOUF Dead Sea Cosmetics, with 'FOUF' in a large, bold, sans-serif font and 'Dead Sea Cosmetics' in a smaller, sans-serif font below it.

- **Key Business Goals in Upcoming Period:** expanding distribution network, entering new markets, and adding new product lines
- **Success Factors:** Maintaining quality and competitive pricing, and ensuring credibility and range in product offerings
- **Critical Issues:** High prices of raw material, rising shipping costs, and complications brought by pandemic.
- **Marketing channels and activities used:** social media marketing, participation in exhibitions, and traditional marketing approaches
- **Specific use of digital marketing activities:** noted having social media channels/pages but are not optimized (need consolidation)

STRATEGY, MARKETING, AND BRANDING ACTIVITIES (2/2)

(1.3 MARKETING AND BRANDING)



- **Key Business Goals in Upcoming Period:** interested in customer retention, recurring customers, and organic growth as primary business objectives; additionally seeking building relationships with social enterprises in the North and South of Jordan.
- **Success factors:** Trinitae aims to build an emotional connection between the brand and customers by having its customers know the company, not just the products. So that customers can share in Trinitae's core values.
- **Marketing channels and activities used:** increasingly reliant on digital marketing and social media marketing.
- **Specific use of digital marketing activities:** no details provided.



- **Key Business Goals in Upcoming Period:** plans to open new facility in Amman; opening experience booth (spa) in Heathrow Airport (UK) in the coming period; expansion of exports to new destinations.
- **Success factors:** not only for Bloom, but for sector; having a unified branding approach for dead sea products (not for the companies).
- **Marketing channels and activities used:** recognize the importance of e-commerce as potential sales channel (especially after COVID); reliance of the sector on exhibitions internationally.
- **Specific use of digital marketing activities:** currently sell products on own website, ebay, and Amazon. Bloom is looking towards registering on Amazon USA soon.

EXPERIENCES OF JORDANIAN PRODUCTS ENTERING MARKETS

(1/2)

(1.3 MARKETING AND BRANDING)

Q. Have you previously tried to enter export markets? Which markets did you try to enter?

Q. What were the characteristics of this market entry effort? More specifically, which products were marketed, and what channels were they sold through?

Q. How would you describe your experience with export market entry? Why?

Q. What were the key success drivers/challenges behind this (positive/negative) experience?



FOUF®
Dead Sea Cosmetics

- The company had successfully entered the UAE, Saudi Arabian, Omani, Chinese, Ghanaian, and US markets in the past.
- The experience was seen as positive due to the significant revenue it generated.
- However, some of these countries did not feature in the current biggest export destinations noted by FOUF suggesting that some of these experiences had been short-lived (notably, the USA, China, and Saudi Arabia).
- The company attributed the success of its export experiences to participation in exhibitions internationally – which has helped in marketing their products and effectively reaching a wider audience.



numeira

- Having reported exporting to UK, USA, Belgium, and Poland in the past (among others), Al-Numeirah also noted exporting to Egypt and Kuwait 3 years ago.
- In Egypt and Kuwait, sales were made directly through the website and were subsequently shipped abroad.
- The experience was seen as positive and boosted sales for Al-Numeirah, and positioned the sales department and leadership favorably across the company.
- The company attributed the success of this experience to planning, follow-up, and departmental focus on boosting sales.



RIVAGE
Natural Dead Sea Minerals

- Limited feedback provided by Rivage on these questions.
- They did not report any past experiences entering new export markets, but noted that all export market activity was positive.
- They also reported that export sales occurred mostly through the website and through distributors/agents.

EXPERIENCES OF JORDANIAN PRODUCTS ENTERING MARKETS

(2/2)

(1.3 MARKETING AND BRANDING)

Q. Have you previously tried to enter export markets? Which markets did you try to enter?

Q. What were the characteristics of this market entry effort? More specifically, which products were marketed, and what channels were they sold through?

Q. How would you describe your experience with export market entry? Why?

Q. What were the key success drivers/challenges behind this (positive/negative) experience?



- The company had successfully entered the EU, USA, and Japan (among others). The company described their export experience in Japan.
- Specifically in Japan, the scale of exports is small – but it is satisfactory for them. As a company that is focused on customer retention, the limited sales volume to Japan – but with repeat customers – is what is needed now.
- Any expansion of sales in Japan will require investment, but it is not currently in their plans. Instead, there are considerations of expanding sales channels in Japan towards physical stores or e-commerce.
- Trinitae is not interested in China, as the market is too big for successful and effective marketing. Trinitae prefer niche – not large – markets.



- Bloom used to have a shop in Tokyo, Japan in 2007 through a Japanese partner – but it no longer exists.
- According to Bloom, finding a good partner in the international market is vital for success.
- Bloom regularly researches potential markets, and found that top 3 potential markets for their products were USA, Japan, and Germany. In particular, Bloom found that customers in Japan are a particularly promising target.
- Bloom has plans to expand exports to Singapore, China, and South Korea as well, in addition to opening an experience booth (spa) in the UK's Heathrow airport.
- Among critical factors for growth in exports noted by Bloom is the need for unification and collaboration of Dead Sea manufacturers in Jordan under the same umbrella (whether it is for industrial collaboration, or unified branding of "Dead Sea Products").



WELLNESS TOURISM

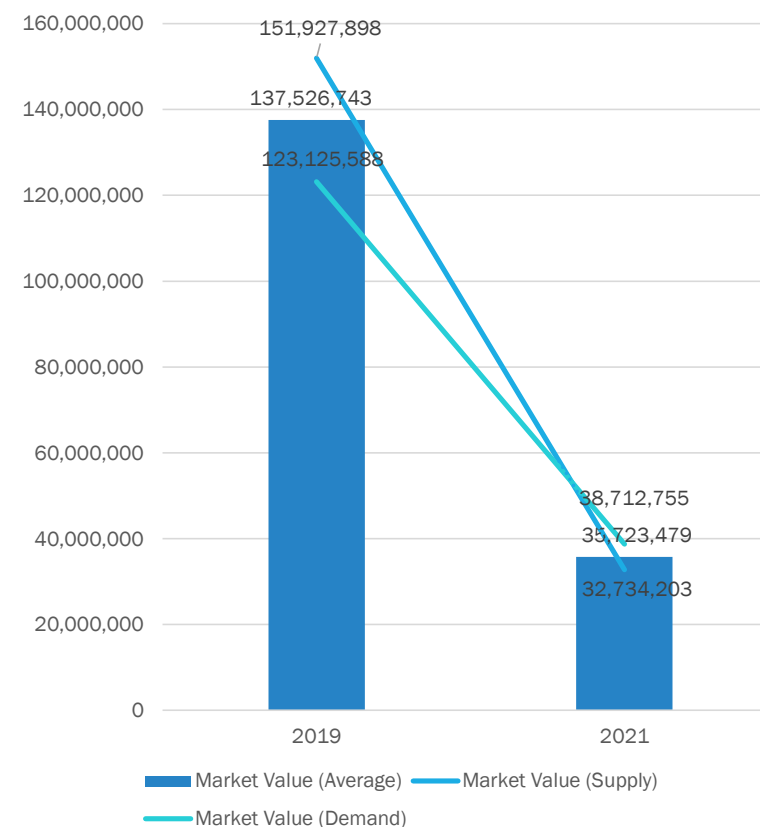
2.1 OVERALL PICTURE



SIZE OF THE WELLNESS TOURISM MARKET IN JORDAN

(2.1 OVERALL PICTURE)

- Estimates place the market value for dead sea products between USD 33 M - 39 M as of 2021 according to the latest available data.
- Several assumptions were made to arrive at these figures:
- **Supply-side Assumptions:**
 - **Assumption 1:** 100% of revenue from Dead Sea, Ma'in, Wadi Rum and RSCN venues is Wellness Tourism revenue, as the destination itself counts as wellness
 - **Assumption 2:** For Amman, Petra and Aqaba, Wellness Tourism revenue is represented by revenue generated from spas, which represents for 5% of total hotel revenue (based on interview respondents)
 - **Assumption 3:** Average spending per night was calculated at 234 USD for 2021 and 2019 (based on a 2019 GIZ analysis)
- **Demand-side Assumptions:**
 - **Assumption 1:** 100% of spending in Dead Sea, Ma'in, Wadi Rum and RSCN venues is towards Wellness Tourism, as the destination itself counts as wellness (i.e., accommodation, food, spa, etc.).
 - **Assumption 2:** For Amman, Petra and Aqaba, Wellness Tourism spending is represented by average spending in spas, which was calculated at 162 USD (based on interview respondents)



This calculation represents a quantifiable subset of the Wellness Tourism sector in Jordan, and does not include hiking trails, healthy eating, salon services, etc. Calculations based on data extracted from Ministry of Tourism and Antiquities data, "Jordan's Tourism Sector Analysis And Strategy For Sectoral Improvement" by GIZ, responses from hotels interviewed through this study, and team analysis.

SIZE OF THE WELLNESS TOURISM MARKET IN JORDAN

(2.1 ESTIMATING MARKET SIZE)

In order to quantify the Wellness Tourism market size, a dual approach was applied, calculating the market size from both the demand, and supply sides, as such:

- **Supply:** Market size calculations were based on revenue generated from Wellness Tourism, calculated from:
 - **Number of hotel rooms.** Only 5-star hotels were included for Amman, Petra and Aqaba, due to their inclusion of spas – which represents Wellness Tourism in these areas.
 - **Average room occupancy rates**
 - **% of guests who are tourists**
 - **Average spending per day by guests (USD)**
 - **% of revenues attributed to Wellness Tourism.** For Amman, Aqaba and Petra, this was calculated at 5%, which represents average share of total revenue generated from spas. For Dead Sea, Wadi Rum, Ma'in and RSCN venues, 100% of the revenue was attributed to wellness, due to the nature of the areas.

Area	2021					
	# of Rooms*	Room Occupancy 2021*	% Tourists (Arrivals at Classified Hotels)**	Spend per Day (USD)***	% of Revenue From Wellness Tourism****	Market size - 2021
Amman (5-star)	5,308	38.6%	50%	234	5%	4,374,075
Petra (5-star)	816	28.5%	29%	234	5%	286,454
Aqaba (5-star)	2,581	50.9%	29%	234	5%	1,615,306
Dead Sea (5-star)	1,848	44.2%	28%	234	100%	19,445,820
Dead Sea (4-star)	581	29.5%	28%	234	100%	4,072,623
Dead Sea (2-star)	29	18.0%	28%	234	100%	124,531
Wadi Rum (All)	269	32.5%	39%	50	100%	620,774
Ma'in (All)	78	53.9%	25%	234	100%	880,410
RSCN (All)	114	50%	64%	98.7	100%	1,314,210
Total						32,734,203

* Jordan Hotel Association and Ministry of Tourism and Antiquities data

** Ministry of Tourism and Antiquities data

*** "Jordan's Tourism Sector Analysis And Strategy For Sectoral Improvement" by GIZ

**** Interview respondents and team analysis

SIZE OF THE WELLNESS TOURISM MARKET IN JORDAN

(2.1 ESTIMATING MARKET SIZE)

- **Demand:** Market size calculations were based on spending targeted towards Wellness Tourism, calculated from:
 - **Number of tourists.** Only tourists staying in 5-star hotels were included for Amman, Petra and Aqaba, due to their inclusion of spas – which represents Wellness Tourism in these areas.
 - **Likelihood of going to spa.** As spending on Wellness in Amman, Petra and Aqaba is represented by spending in spas. (based on interview respondents and team analysis). As Dead Sea is both a Wellness destination, and offers spa services in 5-star hotels, spending in spas was added to the total average spending.
 - **Average spending on wellness (USD).**
 - **For Amman, Petra and Aqaba:** calculated as average spending in spas (based on interview respondents).
 - **For Dead Sea, Wadi Rum, Ma'in and RSCN venues:** calculated as total spending in venue, in addition to spending in spa (if applicable)

2021					
Area	Number of Tourists (Arrivals at Classified Hotels)*	Tourists in 5-star Hotels*	Likelihood of Going to Spa**	Average Spending on Wellness (USD)***	Market Size 2021
Amman	659,444	455,016	5%	162	3,689,045
Petra	43,215	29,818	10%	162	483,505
Aqaba	196,475	135,568	30%	162	6,594,693
Dead Sea	89,120	N/A	30%	282	25,194,670
Wadi Rum	16,000	N/A	N/A	38	609,120
Ma'in	2,827	N/A	N/A	234	661,914
RSCN	14,993	N/A	N/A	99	1,479,809
Total					38,712,755

* Ministry of Tourism and Antiquities data

** Interview respondents and team analysis

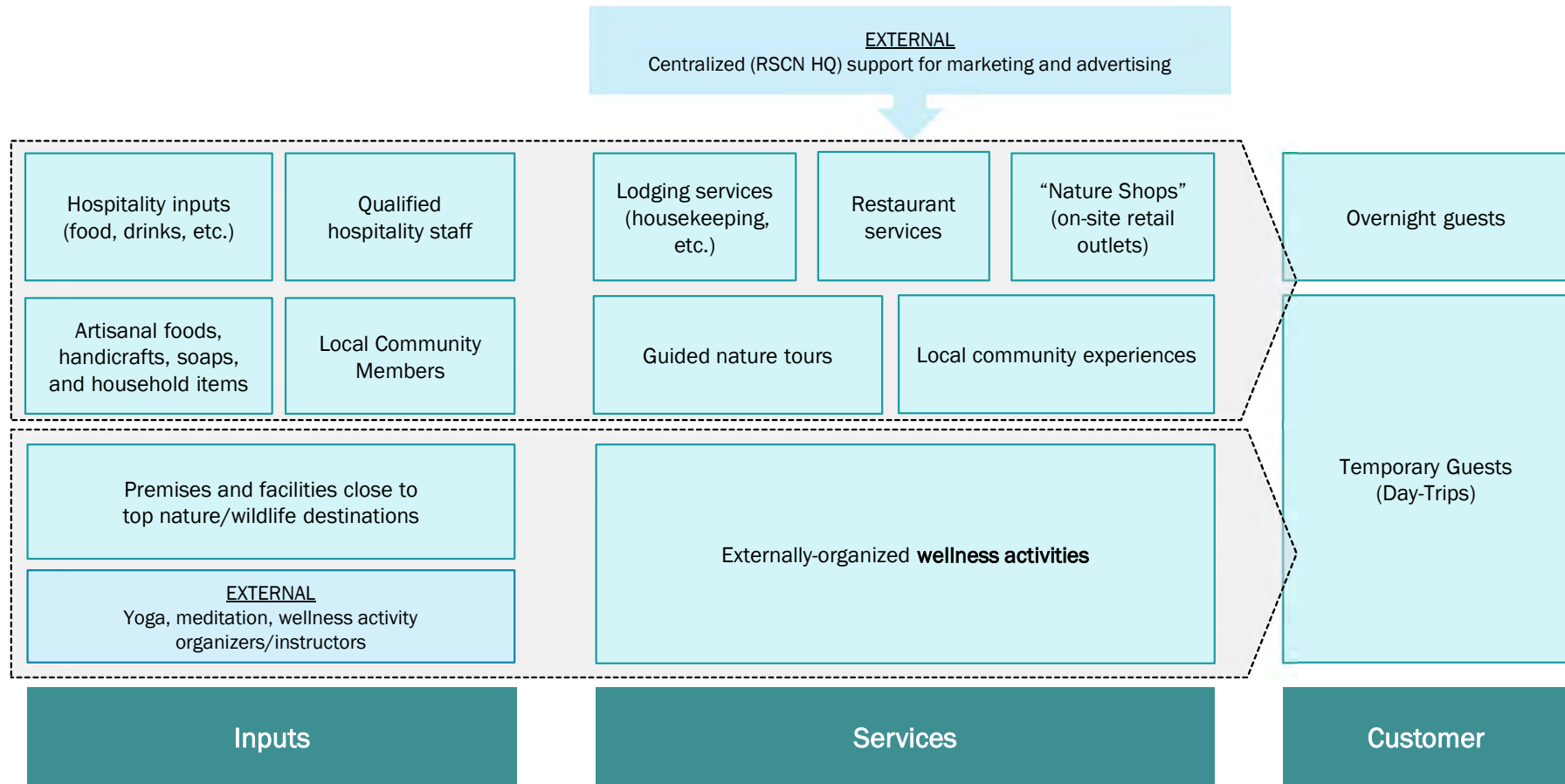
*** "Jordan's Tourism Sector Analysis And Strategy For Sectoral Improvement" by GIZ

WELLNESS TOURISM

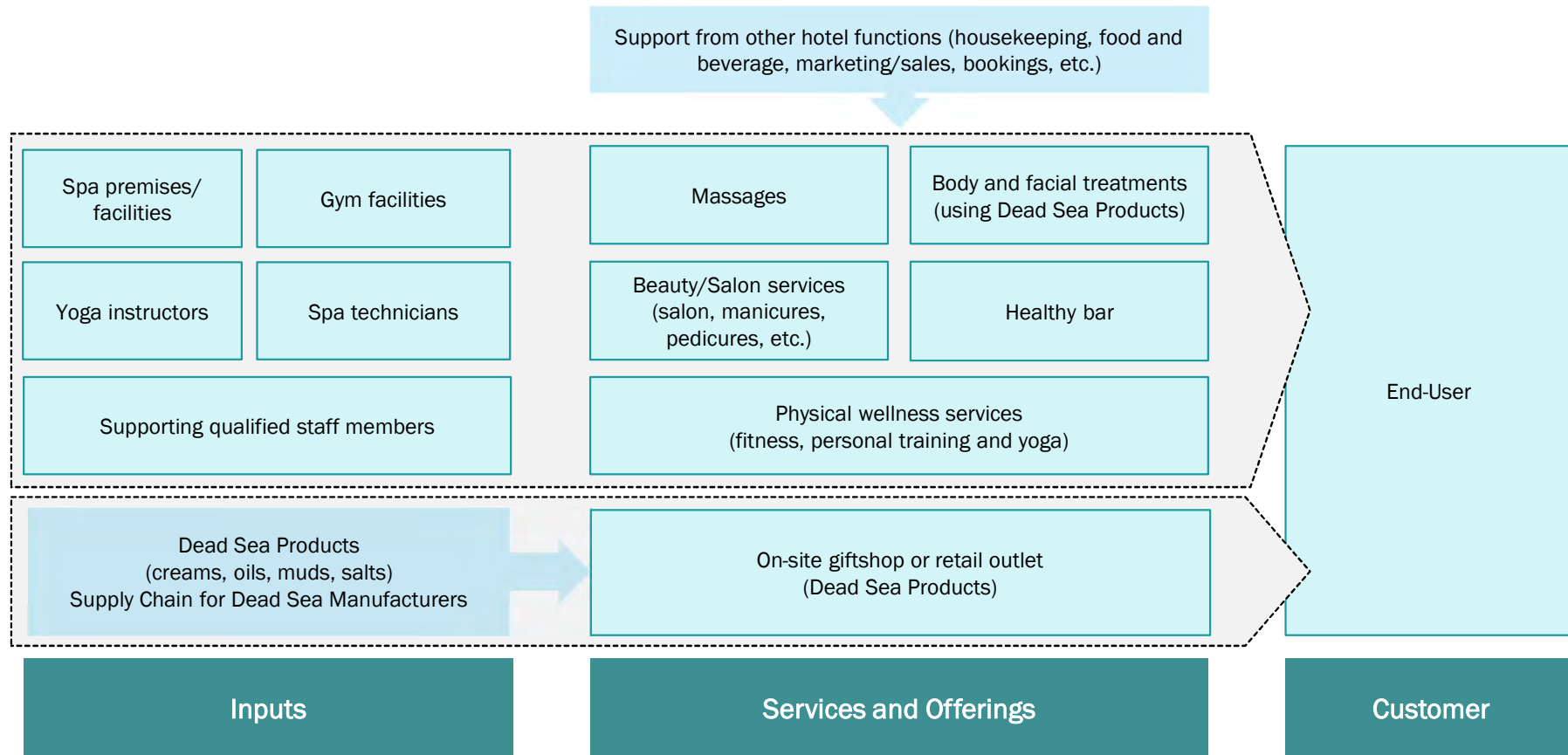
2.2 COMPANY INFORMATION



THE VALUE CHAIN OF WELLNESS TOURISM OFFERINGS (LODGES - RSCN)

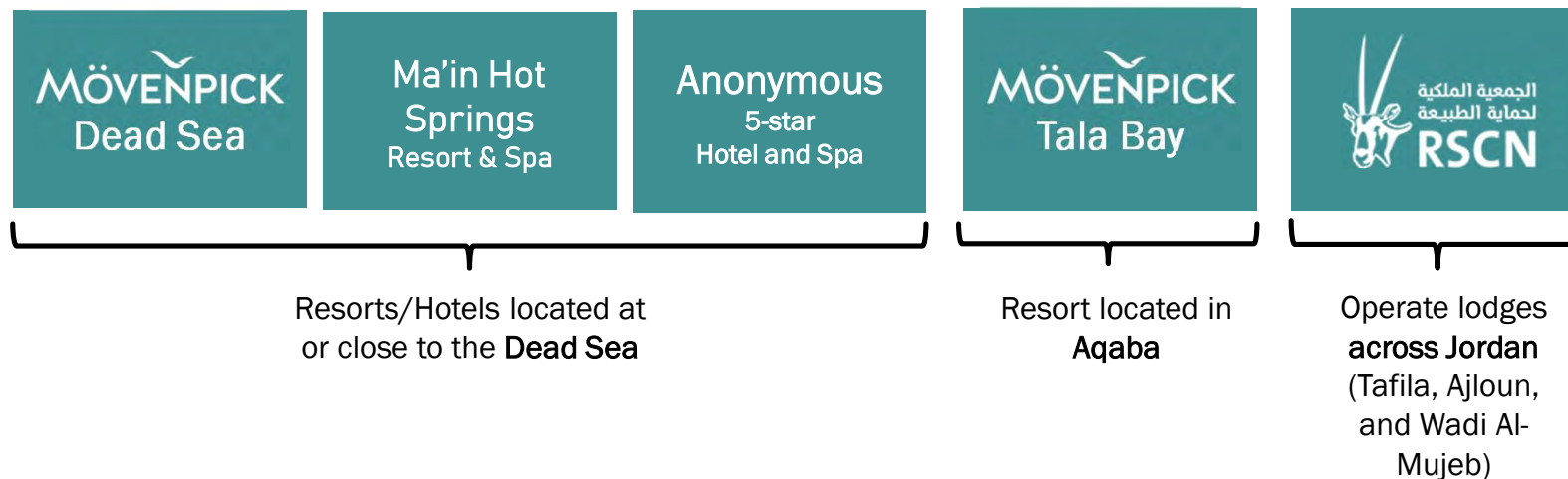


THE VALUE CHAIN OF WELLNESS TOURISM OFFERINGS (WELLNESS SERVICES IN HOTELS AND RESORTS)



IDENTIFICATION OF KEY PLAYERS IN THE MARKET (2.2 COMPANY INFORMATION)

- A list of 72 entities offering wellness services (specifically services related to massages, spas, and “treatment”) and popular destinations for tourists in Jordan was generated using desk research and the Jordan Hotel Association database. This list included three categories of sites; hotels, spas, and lodges.
- A total of 8 entities were interviewed, of which the following were identified as key players in the wellness tourism market across the three categories listed above as well as three primary destinations in Jordan for tourists:



SIZE OF KEY PLAYERS IN THE MARKET

(2.2 FIRMOGRAPHICS OF KEY PLAYERS)



- **Overview:** prime location in the Dead Sea cluster of hotels; consists of 346 rooms
- **No. of staff:** 450 members total (20 staff members in spa)
- **# of guests in past year:** 10k+ in 2021 (60% tourists)
- **# of spa visitors in past year:** 4% (400 guests) – of whom 70% tourists
- **Sales revenue in past year:** JOD 6M
- **Sales revenue from spa in past year:** JOD 360k



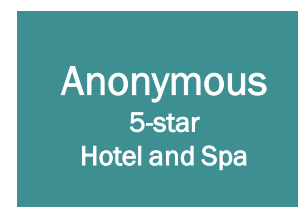
- **Overview:** Located in Madaba governorate, and 12-15 km away from Dead Sea. Split into 3 sections; general area that day-visitors use, the 4-star hotel with accommodation (97 rooms), and the health club/medical treatment section
- **No. of staff:** 183 members total (8 staff members in spa)
- **# of guests in past year:** 30k in 2021 (62% tourists)
- **# of spa visitors in past year:** 5k in 2021– 17% of all visitors
- **Sales revenue in past year:** N/A
- **Sales revenue from spa in past year:** 19-20%



- **Overview:** lodges and chalets spanning 4 locations (among other locations operated by RSCN). In total, 114 rooms.
- **No. of staff:** 120 staff members in these locations.
- **# of guests in past year:** 15k in 2021 including (64% tourists average across all locations)
- **# of spa visitors in past year:** N/A – no spa
- **Sales revenue in past year:** N/A
- **Sales revenue from spa in past year:** N/A – no spa



- **Overview:** located just outside city of Aqaba; contains 300 rooms in total, considered by guests as a "family resort".
- **No. of staff:** 300 members total (10 staff members in spa)
- **# of guests in past year:** 12k in 2021 (55% occupancy – 40% are tourists)
- **# of spa visitors in past year:** 3k in 2021– 72% tourists
- **Sales revenue in past year:** JOD 3.4M
- **Sales revenue from spa in past year:** 5% (~ JOD 180k)



- **Overview:** Located in Dead Sea. Further details n/a for anonymity.
- **No. of staff:** 400 staff members (57 staff members in health club and spa)
- **# of guests in past year:** 37k in 2021 (50% tourists)
- **# of spa visitors in past year:** 7% of guests (all tourists)
- **Sales revenue in past year:** N/A
- **Sales revenue from spa in past year:** N/A

CHARACTERISTICS OF KEY PLAYERS IN THE MARKET

(2.2 CORE OFFERINGS)



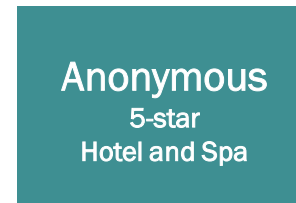
- **Services provided:** Massages, mud sessions (salts, mud from dead sea), moroccan hammam, turkish hammam, skin cleansing, gym, yoga, meditation, manecure/Pedicures, waxing, haircare (salon), sauna, steam room. Additional facilities: restaurant and giftshop.
- **Distinct features:** location, diversity of offerings, quality of services, quality of cadre, design of facilities (based on Qasr Amra).



- **Services provided:** Saunas, steam rooms, pools. Services include: Swedish massage, eastern massage, relaxing massage, olive oil massage, volcanic rock massage, athletic massage, pregnancy massage, foot massage, head massage, skin peeling/cleansing using dead sea salts, body and dace scrubs, mud-bath.
- **Distinct features:** Mineral water inside the health club is specific to the area; the wide range of massage types available.



- **Services provided:** eco-tourism experiences, unique vistas, hike trails, local community immersion experiences, local meals and cooking classes
- **Distinct features:** all facilities located in areas categorized as nature reserves = unique vistas, flora, and fauna.



- **Services provided:** Massage types – aromatherapy, Swedish, Thai, deep tissue, Balinese, hot stone, back/neck/shoulder, couple (+ others). Foot reflexology, Abhyanga, de-stress Shirodhara, Dead Sea aromatherapy salt & oil, Dead Sea natural scrub & mud wrap (+ other Dead Sea product services). Hammam, facials, detox, weight loss, manicures, pedicures, pools, sauna, and steam
- **Distinct features:** Detox room and café that offers types of mineral water unique to the hotel and offers healthy food, there are also 3 "hydro pools", and massage types not offered elsewhere



- **Services provided:** Separate men's and women's section which contains steam room, sauna, jacuzzi (only in women), and changing rooms. There is a mixed area which contains a hydro pool, healthy bar (detox water, fresh juices, water), general hairdresser/salon, and massage area (which also includes services for hydrotherapy)
- **Distinct features:** Tranquility area (quiet area); services such as hydrotherapy, baths, and chocolate, mud masks - offered in dead sea but only offered through the hotel.

PROFILING WELLNESS TOURISTS IN JORDAN

(2.1 CHARACTERISTICS OF SPA USERS AND OTHER WELLNESS TOURISTS)

	Nationalities	Ages	Length of Stay	Interests
Lodges	Contingent on location, but nationalities typically include Germans, Italians, British, French, and Dutch tourists (in addition to local tourists)	No particular age-group noted, includes individuals, couples, and families up to 70 years old.	Across all locations, the average stay of tourists is between 24 and 48 hours – rarely longer.	<ul style="list-style-type: none"> • Foreign tourists more interested in wellness activities at these locations than locals. • Yoga activities are organized externally; the RSCN only rents out space. • Interest in yoga and other wellness activities are observed in some locations more than others (more in Al-Mujeb, Ajloun than in Azraq and Dhana) • Al-Mujeb chalets (lodges) are popular with locals and foreigners alike, but are particularly appealing to those with wellness interests. • Lodges in other locations (overnight stays) are appealing more to Jordanians than others.
Hotels and resorts	Tourists from the USA, Germany, UK, Russia, France, Japan, and China . Some Arab tourists from Palestine and Gulf countries – the latter group interested more in “medical” tourism. Expat visitors to spa and hotel facilities are common as well, but typically in Autumn.	Typically between 40 and 60 years old (one hotel noted visitors as young as 30).	The minimum reported length of stay for wellness tourists is 2 nights (1 night for medical tourists) up to 1 week as reported by a 5-star hotel and resort.	<ul style="list-style-type: none"> • Tourists interested in the local dead sea mud "experience" or those for whom spa-treatments are a regular activity are typical visitors. • Only few tourists are reportedly interested in activities like yoga, most wellness tourists are interested in massage/sauna/steam/pools. • A couple of entities interviewed reported having in-house yoga instructors; in other cases, such sessions are organized externally/separately.

CERTIFICATIONS RELATED TO WELLNESS QUALITY (2.2 COMPETITIVE LANDSCAPE)

Q. Has your organization/company specifically obtained any certification related to wellness, wellness tourism, or similar locally or internationally?

Q. Do wellness practitioners in your hotels/resorts/lodges have any certifications or qualifications related to wellness?

Q. How do you maintain the quality of wellness services/activities provided to tourists and other guests coming to your facilities?

- Some of the hotels interviewed noted having received awards related to their spas (e.g. World Luxury Spa Award), but there was no particular mention of any wellness-specific certifications received/awarded.
- When prompted about the qualifications and certifications of spa technicians and yoga instructors in their facilities, respondents noted that there was not any particular wellness-specific certification available that they rely on in terms of recruitment and/or professional development.
- Instead, hotels and resorts rely on ensuring that the qualifications of recruits are related in some way to their area of work at spas; for example, degrees in physiotherapy, hospitality, etc.
- In terms of maintaining quality, almost all respondents noted relying on continuous professional development of staff to ensure offering high quality services; with feedback from guests playing a role in directing the nature and type of training provided.
- Other responses included offering a diverse range of services, as well as conducting regular market studies to ensure relevance of offerings.

PERSPECTIVES ON THE COMPETITIVENESS OF THE SECTOR

(2.2 COMPETITIVE LANDSCAPE)

Q. How competitive would you say is the market for wellness tourism services in Jordan? Why? Why not?

Q. Who would you say are your main competitors in the wellness market in Jordan?

Q. Is your site close by to others? If yes, has this proximity resulted in any collaboration or agreement between you?

- Perspectives on the presence of competition in the sector generally varied. On the one hand, some respondents with unique value propositions (e.g. RSCN) or located in unique areas in Jordan (e.g. Tala Bay in Aqaba) did not see any real competition in the wellness sector.
- In the same vein, some respondents argued that the wellness segment is small and not of interest to hotels in general.
- On the other hand, other respondents saw that the landscape is competitive due to the large number of wellness activity-providers – particularly in the Dead Sea area.
- For example, the Kempinski Dead Sea is seen as a primary competitor in the area, along with the Movenpick Dead Sea. In Aqaba, the hotels located in Ayla (e.g. Al-Manara and Hyatt Regency) were seen as core competitors.
- Almost all respondents noted having limited collaboration with others in the respective vicinities with the exception of the Movenpick Dead Sea who noted reaching out to other hotels in the area in the case of a shortage in supplies. In fact, the respondent noted holding regular meetings with spa managers in the Dead Sea in which challenges and opportunities (in the past).

Q. Do you have any immediate or medium-term plans to grow services or offerings related to wellness?

Q. Are there any challenges you expect that will affect how you will achieve these plans or goals? What are these?

- Some wellness-specific plans noted by respondents included updating facilities, revamping food offerings to match dietary requirements of guest, and offering spaces for yoga and meditation (particularly in case of RSCN).
- In terms of upskilling and recruitment, one hotel mentioned recruiting in-house yoga instructors, nutritionists and chefs specialized in healthy foods (particularly in hotels).
- Other plans included expanding revamping and facilities across different locations in Jordan (Dead Sea, Aqaba, and RSCN-reservations)
- Among the challenges anticipated by respondents is the popularity of the concept of wellness in Jordan (wellness tourism was not seen as popular neither among tourists nor locals); facilities (generally) in the country were not seen as being set-up to attract wellness tourists or provide wellness activities.
- Other challenges include the return of government restrictions in the tourism and hospitality sectors (as seen during the COVID pandemic and the difficult economic conditions in Jordan).

SALE OF DEAD SEA PRODUCTS ON-SITE (ANNEX)

Q. Are there any Dead Sea Products available for purchase by guests/customers at your facilities?

Q. How much did you sell in the past 12 months?

Q. What quantities of products did you buy in the past 12 months?



- **Brands sold:** Rivage and Acqua (Sensation)
- **Value of sales in past period:** JOD 6K in the 6 months the spa has been opened = 2% of sales in the spa
- **Purchases in past period:** 35K JOD for first 6 months



- **Brands sold:** Rivage and "One-with-nature"
- **Value of sales in past period:** N/A
- **Purchases in past period:** 200 gallons of body-care products, 120 unit of facecare products



- **Brands sold:** "Ayla" label
- **Value of sales in past period:** N/A – sold through giftshop not spa
- **Purchases in past period:** N/A



- **Brands sold:** Vita Mare (Advanced Pharma Care)
- **Value of sales in past period:** 2% of spa/health club revenue
- **Purchases in past period:** JOD 4.5k for first 7 months



- **Brands sold:** "Bahra" label (only in Ajloun)
- **Value of sales in past period:** N/A
- **Purchases in past period:** 100k units across all shop locations

Q. How popular would you say these products are with visiting tourists?

Q. How do you source/order these products from?

- Dead sea products – whether sold at the hotel giftshops or through the spas themselves – were seen as very popular with tourists according to respondents (even across RSCN lodges)
- Rivage products were seen as particularly popular given their reputation and quality of products (as well as having European certifications of quality)
- According to one respondent, hotels do not stock more than a couple of brands typically as this may affect the hotel's credibility - whatever is used in the spa should be sold throughout the hotel (same products).
- Orders for products used in spas are typically placed every 7-10 days depending on the season (sometimes as frequently as twice a week) but retail items are ordered once every 2 weeks – on average (for lower volume, frequency of ordering drops to once every 3-4 weeks).
- Hotels reported that the companies delivered the products to them directly, while in the case of Ma'in hot springs resort, they send out their own trucks for shipments.

SENSATION BRAND (ANNEX)

Due to its visible similarity to the Trinitae brand, further research was conducted into the brand Sensation:



- Sensation is positioned as a luxury Dead Sea product skin care brand. The brand is manufactured in Jordan by the Jordanian Egyptian For Medical Devices and Natural Cosmetics Ltd., and was registered with the Jordanian Ministry of Trade and Industry in 2015.
- Sensation is mainly exported to the UAE market. While it had previously been sold in Jordan, it has largely been withdrawn from the Jordanian market.
- Jordan's trademark laws protect the registered brand logo in its entirety. As such, and since Sensation is sold under an entirely different name to Trinitae, they are most likely not infringing on Trinitae's trademark. However, due to the similarities (i.e., the plant in the logo, the logo colors), Trinitae could have grounds to pursue unfair competition; the creation of a false impression as to the source, origin, sponsorship or endorsement of products or services without the use of a trademark. This may have been one of the causes behind Sensation's withdrawal from the Jordanian market.

SENSATION BRAND (ANNEX)

Sensation has largely withdrawn from the Jordanian market. Research efforts have revealed it is still being sold in only two identified locations, out of all interviewed hotels and 24 tourist-targeted shops: Movenpick Dead Sea and Qusaibati for Oriental Antiques shop.

Q. Does the customer differentiate between Sensation and Trinitae?

Q. Why are you selling Sensation instead of Trinitae?

Q. How were you able to acquire this product to sell even though it is not sold in the Jordanian market?

MÖVENPICK
Dead Sea

- **Brand differentiation:** Some repeat customers who target Trinitae can tell the difference, however most cannot; customers usually seek out Dead Sea products, regardless of its brand.
- **Reason for selling this brand:** The hotel previously sold Trinitae. However, they made the switch as Trinitae raised prices. Sensation is around 60% cheaper than Trinitae, and customers largely do not notice a difference.
- **Way of acquiring product:** Hotel has strong relationship with the manufacturing company, as they were an early supporter.
- **Future plans:** Depends on Trinitae's future pricing offers. If they remain expensive, the hotel will continue with Sensation.

Qusaibati for
Oriental Antiques
(Downtown
Amman)

- **Brand differentiation:** Customers do not differentiate.
- **Way of acquiring product:** Shop owner has personal relationship with manufacturer.

別添 3

イスラエル製品店舗販売の視察

イスラエル製品店舗販売の視察： 免税店およびビーチにおける製品販売

ヨルダン対岸側の死海北部はパレスチナ西岸地区の C 地区（行政、治安ともにイスラエルの管理下であり、パレスチナ人の移動は制限されている）に面している。キブツによって運営されている Qumran Visitor Center/Shop には免税店・レストランがあり、ローシーズンにもかかわらず大型観光バスに乗った多数の観光客が訪れていた。運営キブツによるオリジナルブランド REvival（イスラエルの OEM 受託企業 Paloma Dead Sea に製造を委託）のほか、AHAVA, nuna/Premier 等を取り扱っており、特に AHAVA の売り場面積が非常に広く取られていた。





しわ対策や保湿など肌の悩み別や人気商品といったテーマごとに陳列棚がある他、店員が適度な距離感で案内対応や商品説明・対応を行っていた。それぞれの商品にはテスターが置いてあるほか、洗面台もありハンドスクラブのような商品の体験にも対応している。AHAVA に関しては、皮膚医学の知見に基づき高性能のアクティブ成分を使用した Dermo cosmetics ラインナップ”clinaler”も展開されていた。

nuna by Premier は皮膚科医監修の Anti-aging medical device もスキンケア製品と並べて陳列していたほか、数々の Awards の実績を分かりやすく掲示している。



また、Qumran の免税店からほど近い死海のビーチ (Kalia Beach) には Cosmetics Center があり、製造過程や原材料を見せ、実際に触れることのできる場を作っている (尚、Kalia Beach は有料だが、Qumran shop のディスカウントクーポンを持っていれば無料入場でき、相互送客が促進されているものとみられる)。



また、Cosmetic Center の近くにはビーチ用品やファッション雑貨に並んで、ついで買いを促す売り場やアウトレットストアも存在している。



別添 4

8 月 30 日開催セミナー資料

（「ヨルダン国ウェルネスクラスタ形成・振興の
戦略策定にかかる情報収集・確認調査」と
日本化粧品市場（特にスキンケア製品）について）



**“Data Collection Survey on Formulation and
Promotion of Wellness Clusters in Jordan”**

(JICA Project)

&

Japanese Cosmetics Market (focusing on skin care products)

@ Amman Chamber of Industry

August 30th, 2022

Program

1. Introduction of JICA project

“Data Collection Survey on Formulation and Promotion of Wellness Clusters in Jordan”

2. Japanese Cosmetics Market (focusing on skincare products)

- ① Market Statistics
- ② Legal Issues
- ③ Key Trends
- ④ Activities of Israeli Competitors
- ⑤ Commercial Distribution

3. Q&A Session

4. Brainstorming

“What should we do to boost the export of Jordanian Dead Sea Products?”

- Umbrella branding for Jordanian Dead Sea Products (Pros & Cons)
- Story making for branding Jordanian Dead Sea Products

1. Introduction of JICA Project

Outline of this Project

Project Name

Data Collection Survey on the Strategy Development for the Formation and Promotion of Wellness Clusters in Jordan

Duration

June 2022 - January 2023

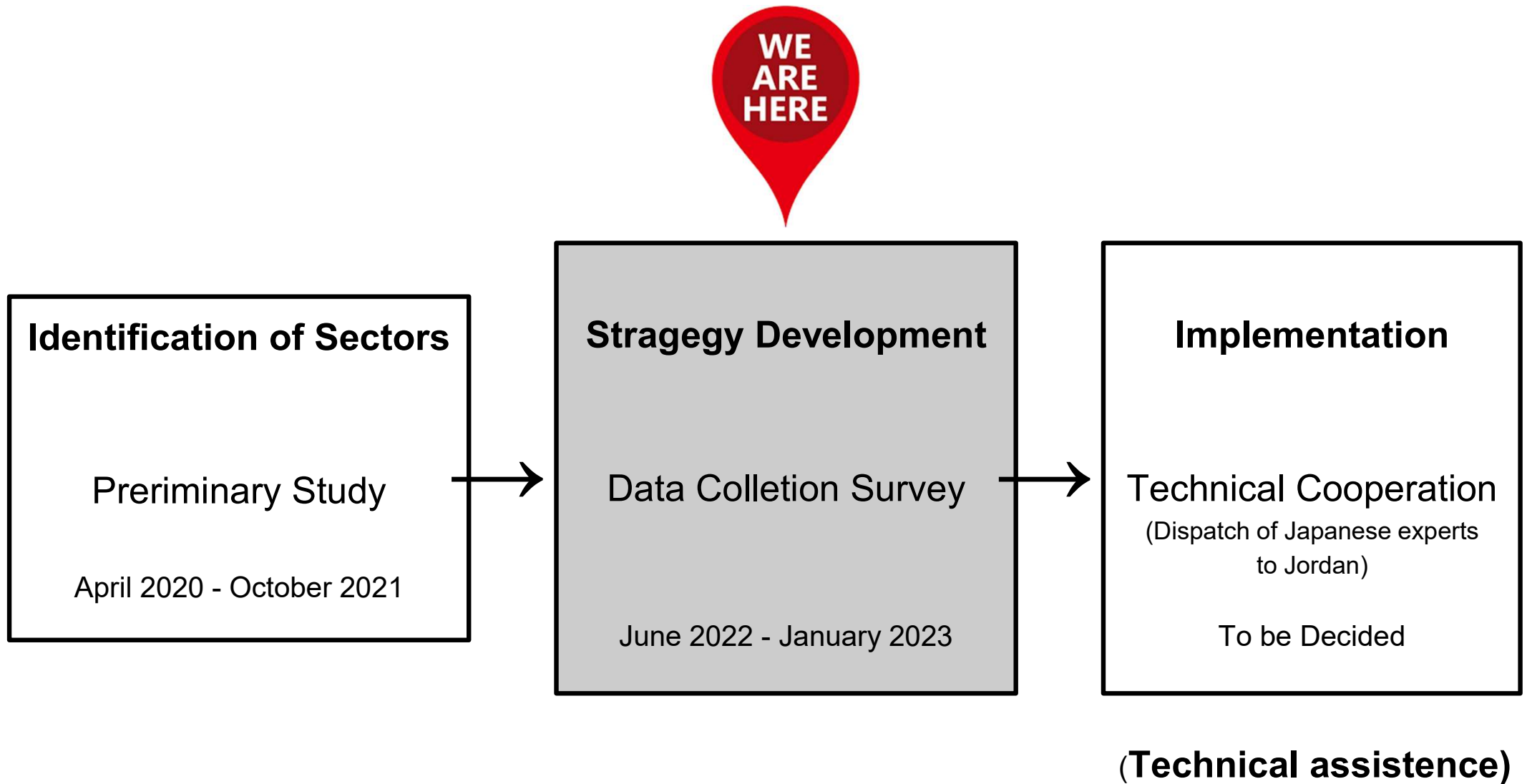
Purpose

To collect and analyze necessary information and conduct discussions with relevant parties for the formation and promotion of a wellness cluster **centered on Dead Sea beauty cosmetics** and wellness tourism in Jordan, and to formulate the policy for promoting a wellness cluster and a marketing and branding strategy plan, as well as to propose such strategies.

Project Team Members

#	Name	Position	E-mail
1	Ryo SAITO	Team leader/Cluster strategy development1	rsaito@padeco.co.jp
2	Ryoichi OZAWA	Deputy team leader/Cluster strategy development2	rozawa@padeco.co.jp
3	Kazuya NAKAYAMA	Export promotion1	hannovermj@gmail.com
4	Yuji MAKIMOTO	Export promotion2/Value chain analysis	yuji.makimoto@padeco.co.jp
5	Shinobu FUJITA	Branding strategy 1	fujita@scf.co.jp
6	Xiaru WANG	Branding strategy 2/Marketing strategy	xiaru.wang@padeco.co.jp
7	Ayumi FUJIWARA	Market consumer trends	ayumi.fujiwara@padeco.co.jp
8	Mana KAWASAKI	Collaborative company/Networking	mana.kawasaki@padeco.co.jp

Positioning of this Project



Two Seminars under this Project; in Amman and in Japan

Promotion of Jordanian Dead Sea Products to Japanese market as a pilot project

*Real target markets will be decided at next phase of the project

Objective

To get attention and raise awareness of Jordanian Dead Sea Products in Japan

What to clarify?

- ✓ What assistance is necessary for Jordanian Dead Sea Products to promote export?
- ✓ What improvement should be made for Jordanian Dead Sea Products to boost export?
- ✓ What challenges do Jordanian Dead Sea Products manufacturers face to boost export?

Seminars

In Jordan

Seminar about Japanese Cosmetics Market for Jordanian Dead Sea Products Manufacturers in Amman in August 2022 ← **today**

In Japan

Online/Hybrid seminar to promote Jordanian Dead Sea Products in Japan in October 2022

Target audience: Potential business partners, media

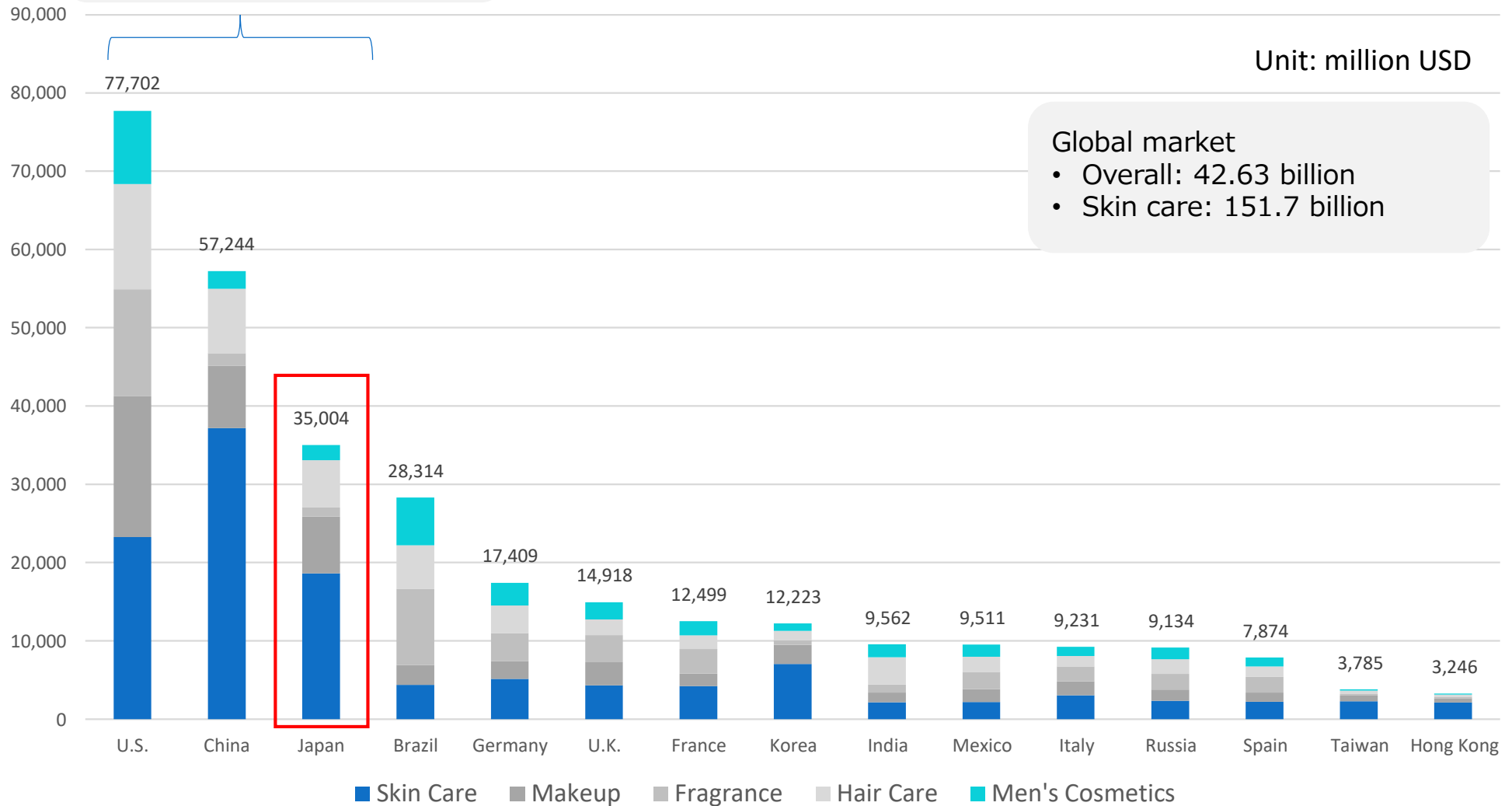
2. Japanese Cosmetics Market

① Market Statistics

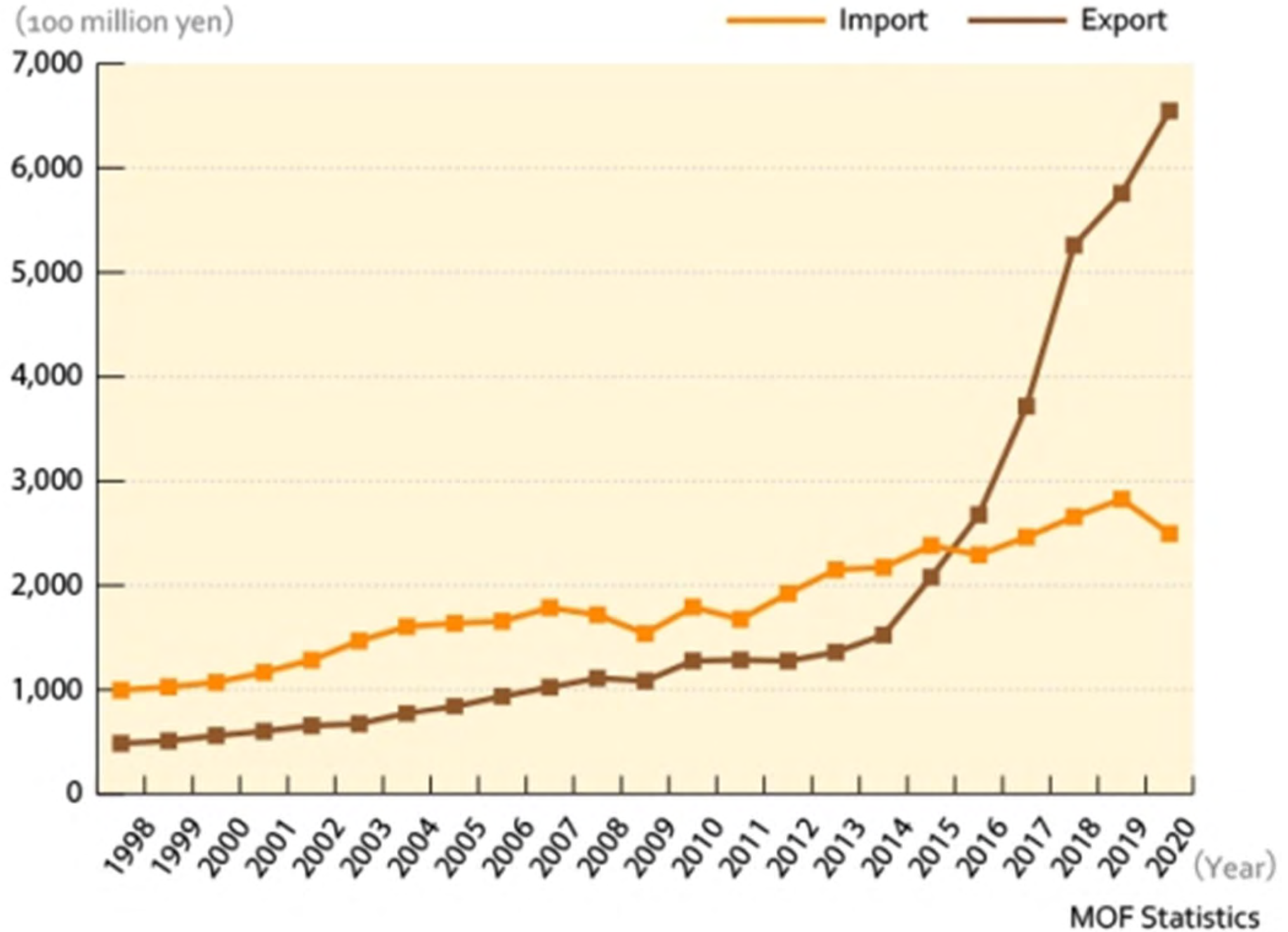
Cosmetics Market Size of Japan

- 40% share of total market in 3 countries
- 50% share of skin care

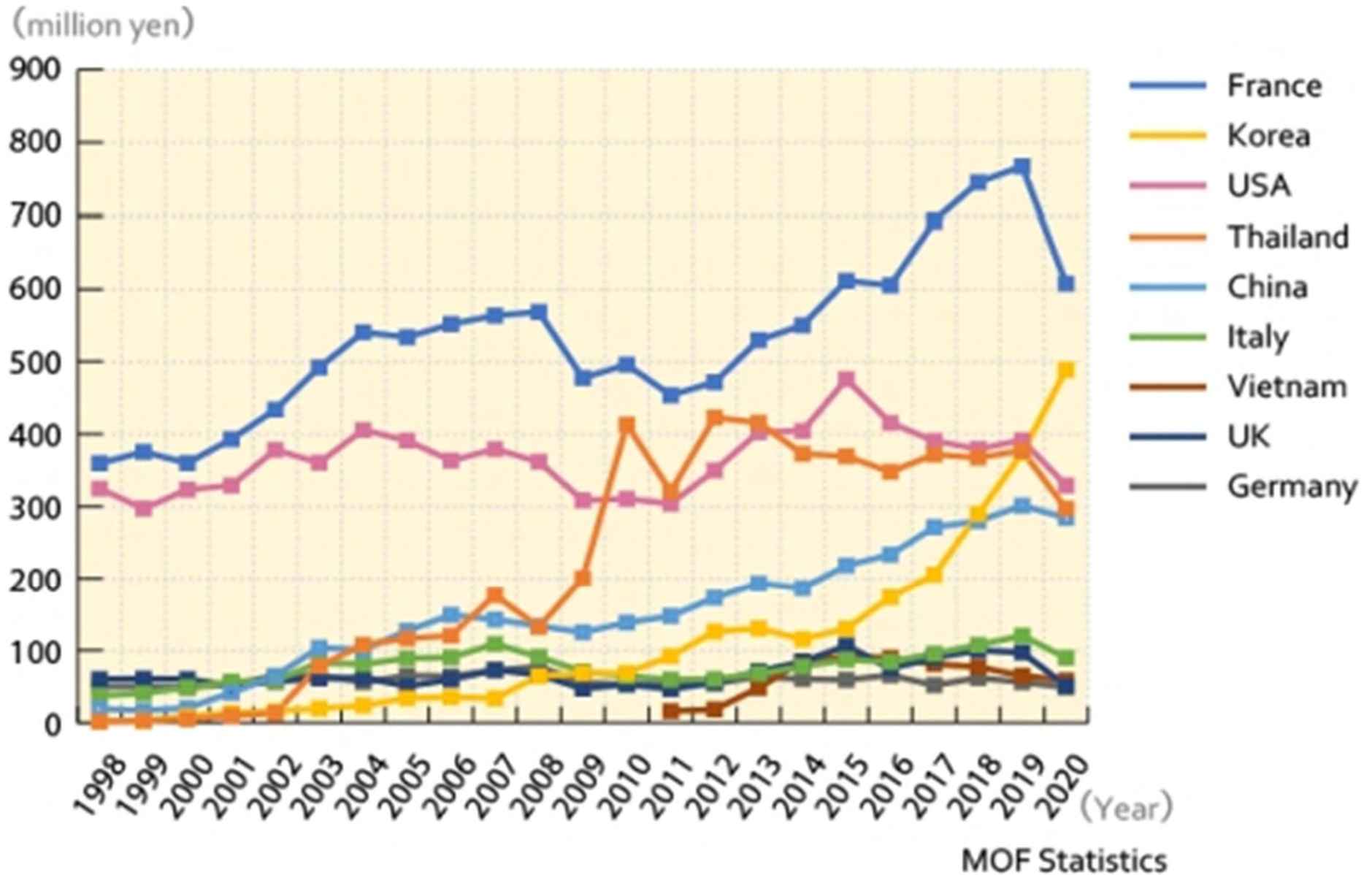
Market size by category in each country (2019)



Japan's Import/Export of Cosmetics



Japan's Cosmetics Import by Destination Country



Success Story of Korean Cosmetics

1. Cosmetics industry as a national project

2007 Cosmetics Law Amendment

- Government R&D support to Cosmetics industry was legalized

2010 Establishment of Cosmetics Industry Comprehensive Support Center
(The purpose is to support export)

2. Korean Wave Marketing

1st stage: Contact with **Korean music and dramas** and become fond of stars

2nd stage: Purchase related products such as DVDs

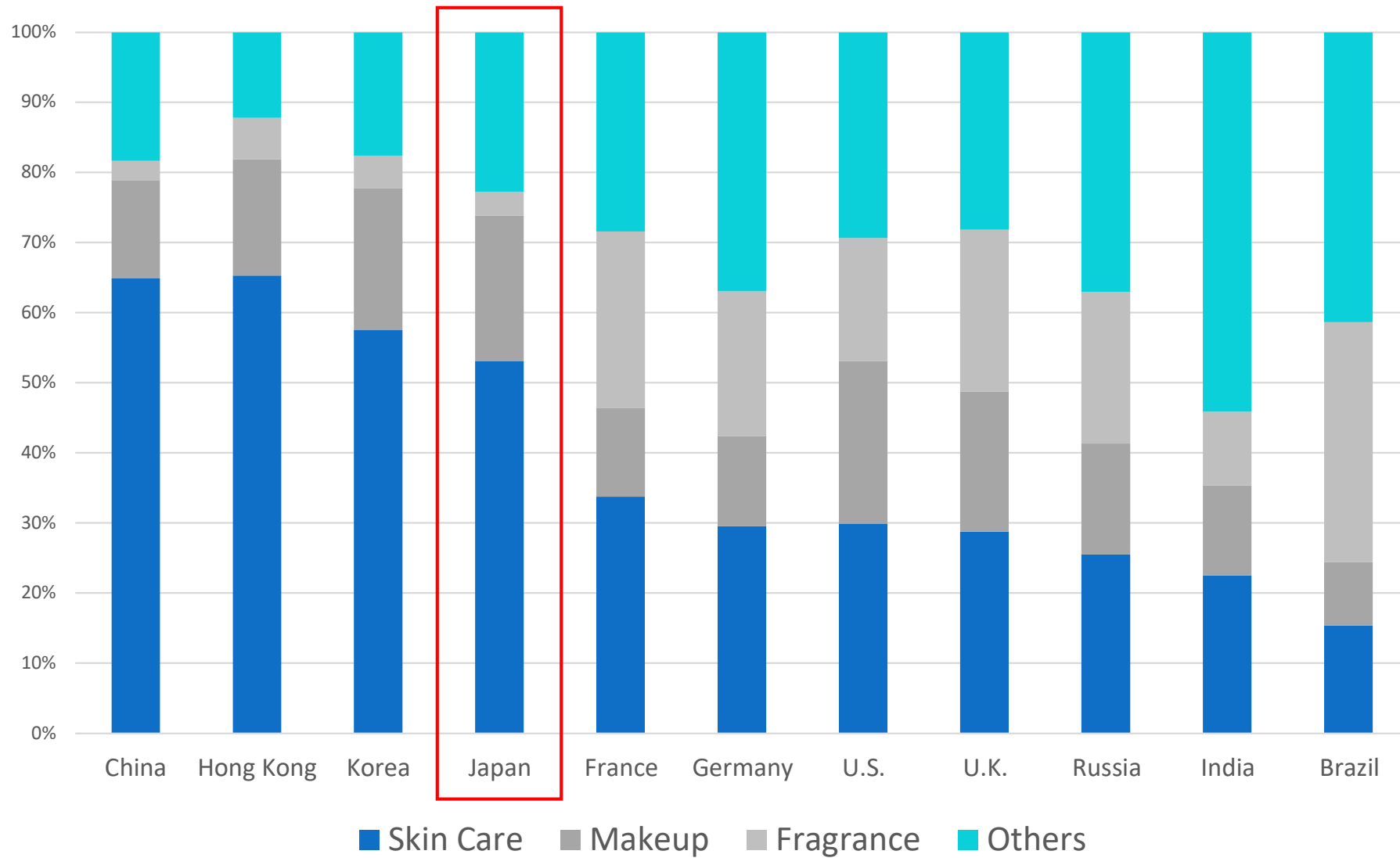
3rd stage: Begins to select Korean products such as home appliances and daily necessities

4th stage: Becomes a fan of Korea itself

3. Digital Marketing

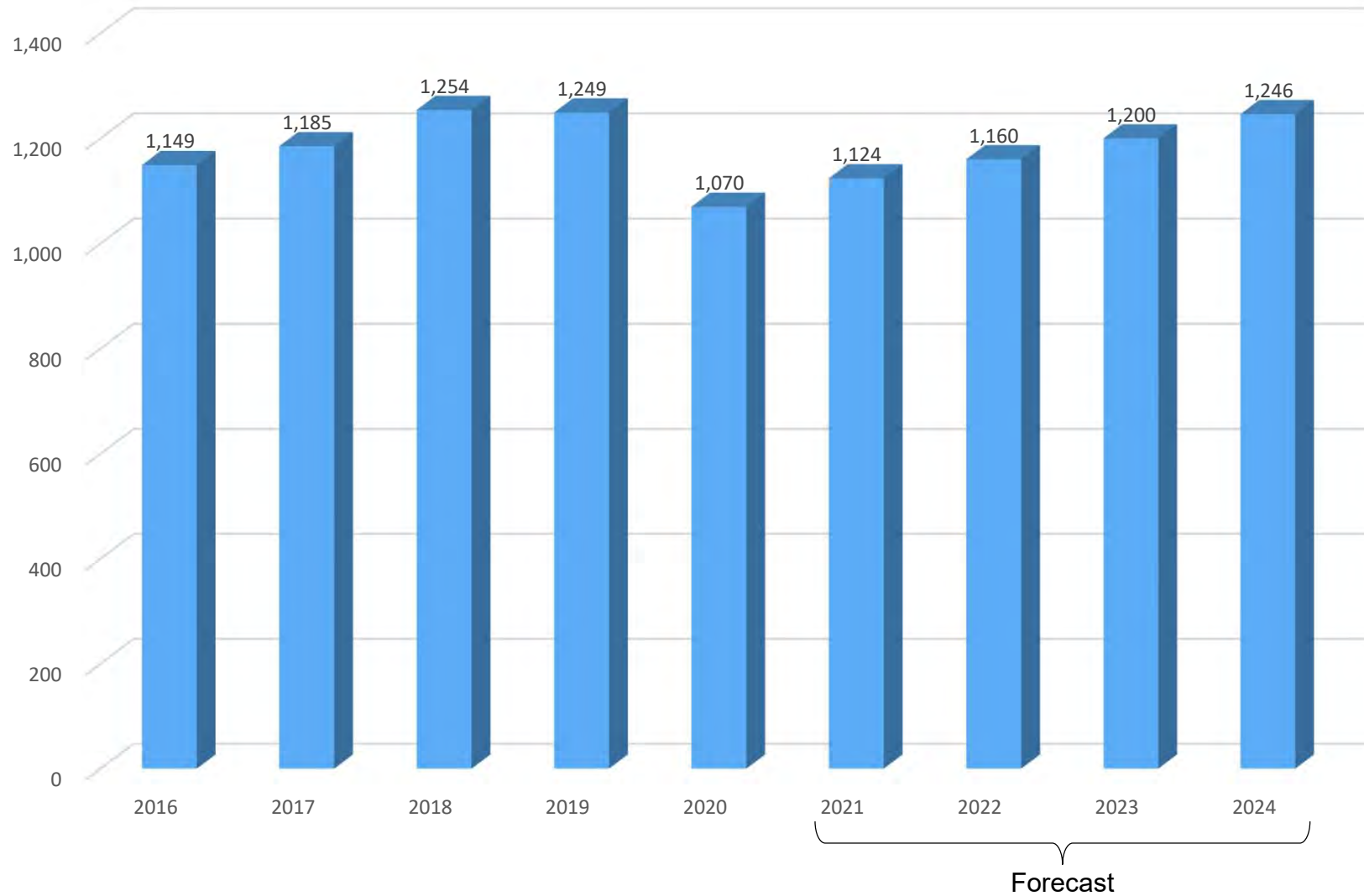
SNS, Influencer

Sales Ratio of Cosmetics Market in 2019

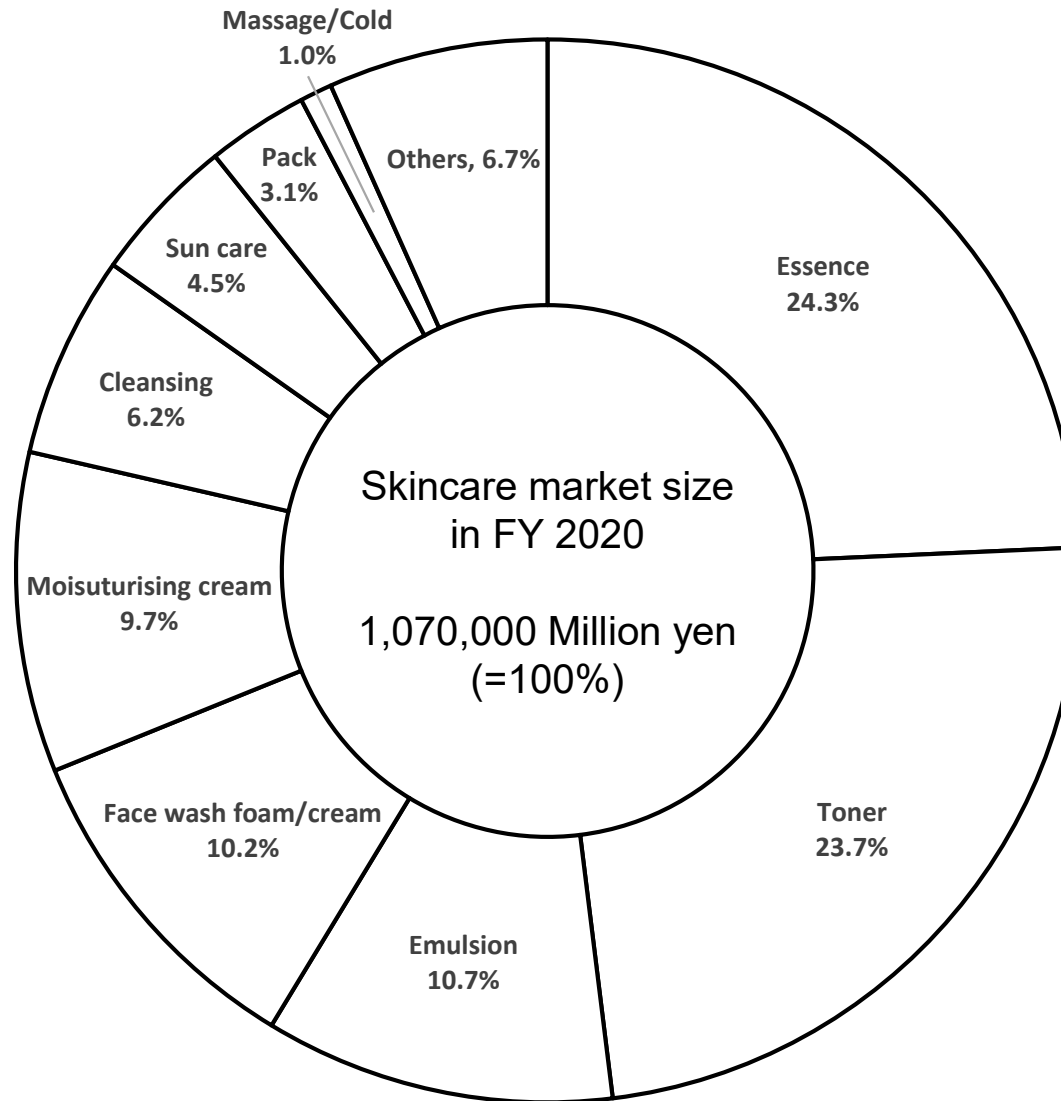


Japanese Skincare Market Size

Billion JPY



Market Size by Skin Care Product (2020)

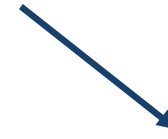
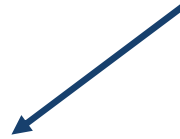


2. Japanese Cosmetics Market

② Legal Issues

Two Legal Categories for Beauty Product in Japan

Beauty Product



Cosmetics

Legal Definition

“Articles with **mild action** on the human body, which are intended to be **applied to the human body** through rubbing, sprinkling or other method, aiming to clean, beautify and increase the attractiveness, alter the appearance or to keep the skin or hair in good condition.”

Six categories of cosmetics

Item	Definition	HS Code
Perfume and eau de cologne	Perfume and eau de cologne	3303
Makeup cosmetics	Foundation creams, lipsticks, eye makeup, and others	3304.10, 2, 30, 91
Skin care cosmetics	Skin lotion, essence, skin milk, cleansing cream, and others	3304.99
Hair care products	Hair dye, shampoo, hair treatment and others	3305
Special-purpose cosmetics	Sunscreen, shaving cream and others	3307.10, 20, 30, 90
Cosmetic soaps	Soaps for cosmetics	3401.11, 20-010

Quasi-drugs

Definition

Products that fall in between cosmetics and pharmaceuticals.

- products with formulations that are recognized and licensed by the Ministry of Health, Labor and Welfare in Japan
- not as “strong” as drugs (pharmaceuticals) but their efficacy is recognized by authorizing constitutions

<Reference> List of Recognized Cosmetics Effects

Fig. 9 Scope of recognized cosmetic effects

1	Cleansing hair and scalp	29	Soften skin
2	Using fragrance to reduce unpleasant hair and scalp odors	30	Give gloss to skin
3	Keep hair and scalp healthy	31	Give luster to skin
4	Give moisture and sheen to hair	32	Make skin smooth
5	Moisturize hair and scalp	33	Make beards easier to shave
6	Keep hair and scalp moist	34	Condition skin after shaving
7	Make hair supple	35	Prevent rashes
8	Make hair easier to brush	36	Prevent sunburn
9	Keep hair lustrous	37	Prevent skin splotches and freckles resulting from sunburn
10	Give luster to hair	38	Impart fragrance
11	Stop dandruff and itching	39	Protect nails
12	Control dandruff and itching	40	Keep nails healthy
13	Supplement and maintain hair moisture and oil content	41	Moisten nails
14	Prevent hair breakage and frizzing	42	Prevent chapped lips
15	Improve and maintain hair pattern	43	Fill in lip creases
16	Prevent hair static electricity	44	Moisten lips
17	Cleanse dry skin (that has become dry as a result of cleansing)	45	Keep lips healthy
18	Prevent blemishes and rashes (by cleansing) (facial wash)	46	Protect lips, prevent dryness
19	Condition skin	47	Prevent lip roughness caused by dryness
20	Combat skin wrinkles	48	Make lips smooth
21	Keep dry skin supple	49	Prevent cavities (brushing teeth with toothpaste)
22	Prevent skin chapping	50	Whiten teeth (brushing teeth with toothpaste)
23	Tighten skin	51	Remove plaque (brushing teeth with toothpaste)
24	Moisten skin	52	Cleanse the mouth (toothpaste)
25	Supplement and preserve skin moisture and oil content	53	Prevent bad breath (toothpaste)
26	Keep skin soft	54	Remove tooth film (brushing teeth with toothpaste)
27	Protect the skin	55	Prevent plaque deposits (brushing teeth with toothpaste)
28	Protect skin dryness		

Note: Parenthesized text refers to aspects of physical form during usage, not to the effect itself.

2. Japanese Cosmetics Market

③ Key Trends

Key Trends of Japan Cosmetics Market

Trend	Expected long-term implications
<p>Focus on health and safety heightens consumer demand for <u>clinical, science-backed beauty</u></p>	<p>Evolving priorities around health and safety are created demand for <u>beauty based on substantiated scientific claims</u>. Brands that have science-backed credentials and proven efficacy are poised to do well, especially dermocosmetics. <u>The rise of ingredient-led beauty searches also gives lesser-known brands an opportunity to attract consumers interested in brand discovery and experimentation.</u></p>
<p>Beauty and personal care players are experimenting in all aspects of <u>beauty tech</u>, especially <u>phygital reality and personalization</u></p>	<p>While beauty brands, especially premium and luxury brands, will continue to debut in the metaverse with a virtual store presence and NFTs, consumers are eager to return to stores, so players and retailers must re-envision <u>how a bricks-and-mortar store can still complement phygital experiences</u>. Also, <u>personalisation will be a major part of beauty discovery</u>, with hyper-personalisation momentum faster in super-premium and premium products.</p>
<p>Demand for <u>product and price hybridity</u> in beauty and personal care grows amid volatile markets</p>	<p>Given 2021 and 2022's high inflation rates, continued supply chain disruptions, geopolitical uncertainties and rising energy prices, multifunctional products are expected to thrive during periods of uncertainty. Prices are climbing across fast-moving consumer goods industries, and beauty players may <u>need to revisit their profit margins, which will impact prices and pack sizes</u>.</p>
<p>High levels of stress globally usher in demand for <u>emotional wellness</u>, tapping into beauty's role in providing comfort and indulgence</p>	<p>From 2022 onwards, the self-care narrative will be renewed, due to the current economic and geopolitical environment. Beauty will increasingly be seen as a long-term investment in one's health. Beauty-adjacent categories will also benefit <u>ingestibles that leverage the "beauty from within" link between gut health and skin health</u>, and <u>beauty devices that mimic spa-level experiences</u>. Fragrances' association with emotional wellness is likely to endure, with emotional wellness as a key driver.</p>
<p><u>Conscious beauty</u> is becoming more mainstream, driven by Gen Z and Millennial beauty consumers</p>	<p>Though "clean beauty" is still growing, <u>conscious beauty is led by a "people over profit" mentality</u>. Newer digitally-native and indie brands are being developed with social causes, waste reduction and circular systems in mind, which give them an advantage over other brands. Beauty brands that <u>highlight the importance of mental health, universal design and positively benefit the environment will be in high demand</u>.</p>

Examples of Science-backed Cosmetics in Japan



Quasi-Drug (serum)

by POLA

WRINKLE SHOT SERUM

Wrinkle improvement medical serum including POLA's original active ingredient "NEI-L1"¹ Establishment of 3D Dynamism Theory Supporting the generation of dermis components by inhibiting the degradation of dermis components Allergy tested (Formulated to minimize the risk of allergy)



WRINKLE WHITE ESSENCE by ORBIS

Example of Personalized Cosmetics in Japan

Personalized skin care service “Cocktail graphy” by ORBIS



3 personalized skin care products arrive every month according to the changing skin.

1. A beauty essence that approaches skin problems
2. A beauty essence that cares for future skin problems
3. A moisturizer that matches the skin and texture of your choice

2. Japanese Cosmetics Market

④ Activities of Israeli Competitors

Major Israeli Competitors in Japan Market



Company Name	<u>SABON Japan</u>
Founder	<u>Mr. Kazuhiro Kuroishi</u>
Year of Foundation	<u>2007</u>
# of Shops	<u>54</u> (Owned retail store)
# of Employees	<u>480</u>
Annual Sales (Estimated)	<u>7,500 Million</u>

Company Name	<u>Laline JAPAN</u>
Founder	<u>Mr. Tony Levy</u>
Year of Foundation	<u>2011</u> <u>Under TSI Holding since 2016</u>
# of Shops	<u>37</u> (Owned retail store)
# of Employees	<u>180</u> (2017.5)
Annual Sales (Estimated)	<u>1,689 Million</u> (2017.5)

Company Name	<u>AMBATH K.K.</u>
Founder	<u>Mr. Mayo Mordehay</u>
Year of Foundation	<u>2013</u>
# of Shops	<u>53</u> (mio mio and Aroma Bloom shops)
# of Employees	<u>Not specified</u>
Annual Sales (Estimated)	<u>Not specified</u>

<SABON> Founder and Successor of SABON Japan



Founder of SABON Japan
(from Starbucks Coffee)
Mr. Kuroishi



Current President of SABON Japan
Ms. Hatakeyama

<SABON> Owned Retail Stores in Japan



<SABON> First permanent SPA in Tokyo

SPA



ブランド初の常設SPA。
訪れるたびに喜びに出会う、花と緑あふれるオアシス

SABON I'Atelier SPA

<SABON> Vegan Afternoon Tea Cafe for a limited time

SABON VEGAN AFTERNOON TEA CAFÉ

~Petit Marché Limited Collection~



<SABON> Japan Limited Collection



<SABON> Seasonal Collections

Spring Collection 2019



Spring Collection 2020



Spring Collection 2021



<LALINE> Owned Retail Stores in Japan



<LALINE> Top Selling Products in Japan Market

Hand Cream 100g



Hair & Body Mist 150m



Body Lotion 150g SPF30



<LALINE> Japan Limited Products



Japan Limited Cherry Blossom



Body Scrub

Hair & Body Mist

Hand Cream



Body Souffle

<ambath> Retail Stores



<ambath> Products

Ambath

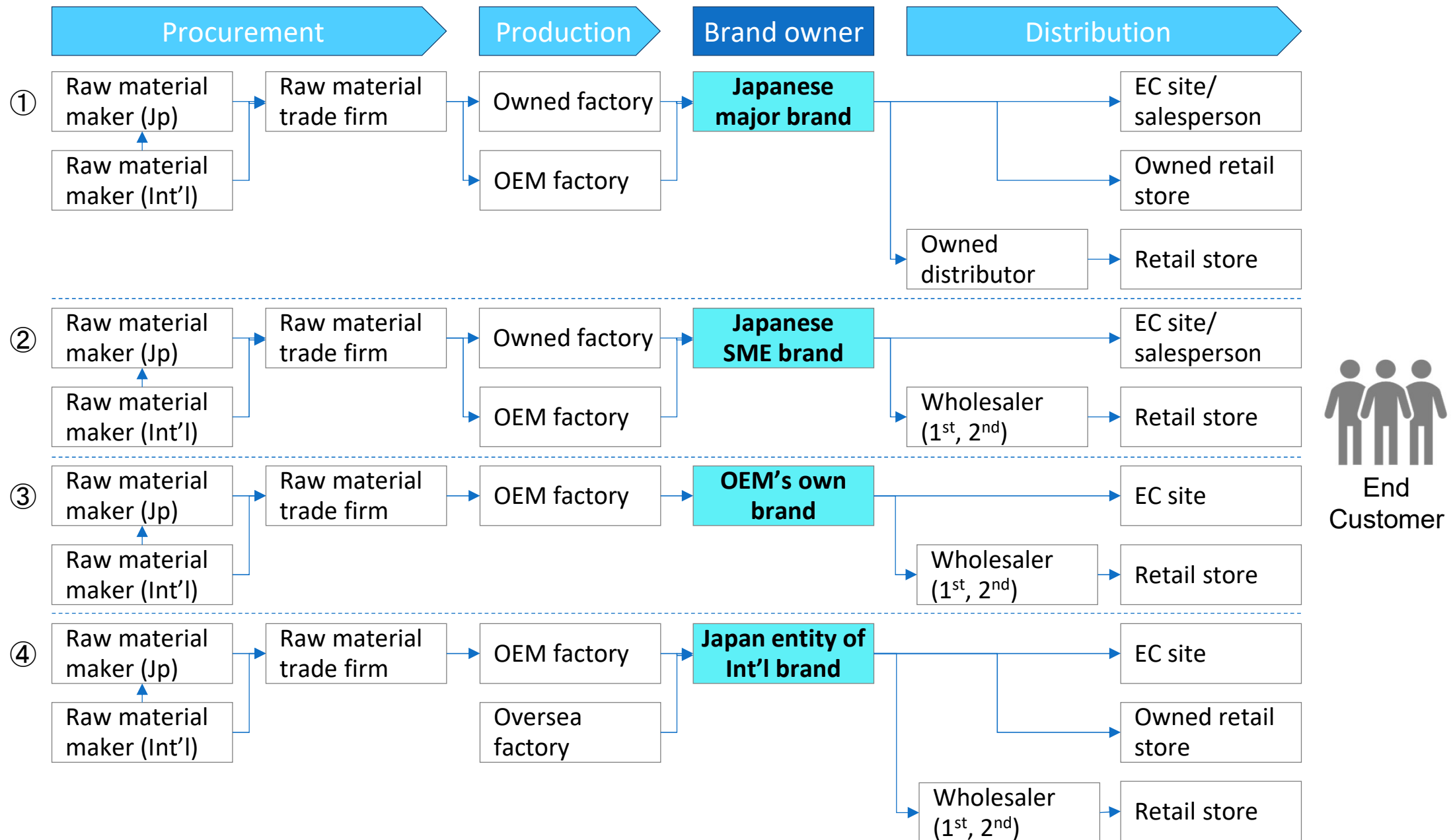
Love your body
Cosmetics & Skin care
Made In Israel



2. Japanese Cosmetics Market

⑤ Commercial Distribution

Supply Chain of Cosmetics Industry in Japan



Upcoming Cosmetics Trade Show in Japan

beautyworld JAPAN OSAKA



- Name : Beautyworld Japan Osaka (17th edition)
- Date : 24 – 26 October 2022
- Opening hours : 10:00 – 18:00 (Last day until 17:00)
- Venue : INTEX Osaka, Halls 1, 2, 3, 4, 5
- Organiser : Messe Frankfurt Japan Ltd

Product groups

Visitors

- Cosmetics
- Natural & organic
- Beauty equipment
- Beauty supplements
- Spa & wellness
- Nail
- Diet & health
- Salon furniture & items
- Beauty accessories
- Eyelash
- Hair
- OEM & packaging
- Business support
- Professional beauty schools
- Other beauty related items

- Esthetic, hairdressing, nail & eyelash salons
- Hotels, spas, fitness clubs, massage studios & leisure facilities
- Distributors & wholesalers
- Retailers
- Manufacturers
- Medical institutions
- Press, government agencies, embassies & professional beauty schools

beautyworld JAPAN OSAKA

The key trade fair for Western Japan's beauty industry

24 – 26 October 2022,

beautyworld JAPAN FUKUOKA

Perfect platform to expand your beauty business in Kyushu region

6 – 8 February 2023

beautyworld JAPAN TOKYO

The largest trade fair for beauty & spa industries in Japan

15 – 17 May 2023

beautyworld JAPAN NAGOYA

The gateway to the Tokai region's beauty market

24 – 26 July 2023

beautyworld

Beautyworld worldwide

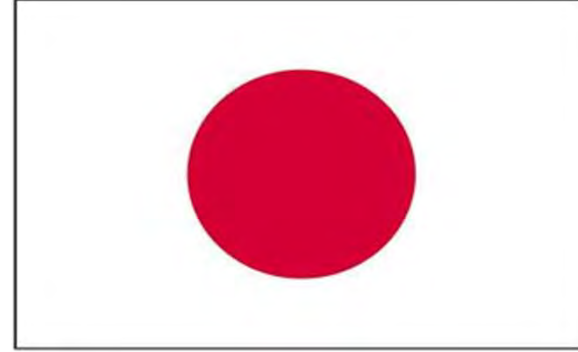
The perfect platform for all beauty professionals in the world.

Q & A Session

Brainstorming

“What should we do to boost the export of Jordanian Dead Sea Products?”

- Umbrella branding for Jordanian Dead Sea Products (Pros & Cons)**
- Story making for the branding of Jordanian Dead Sea Products**



شكرا على حضورك اليوم.
لنعمل معا

Thank you for coming today.
Let's work together

別添 5

**10 月 20 日開催セミナー
ランディングページ**

**JORDANIAN
SEMINAR**
DEAD SEA COSMETICS

OVERVIEW

PARTICIPANTS

EVENT

TIME SCHEDULE

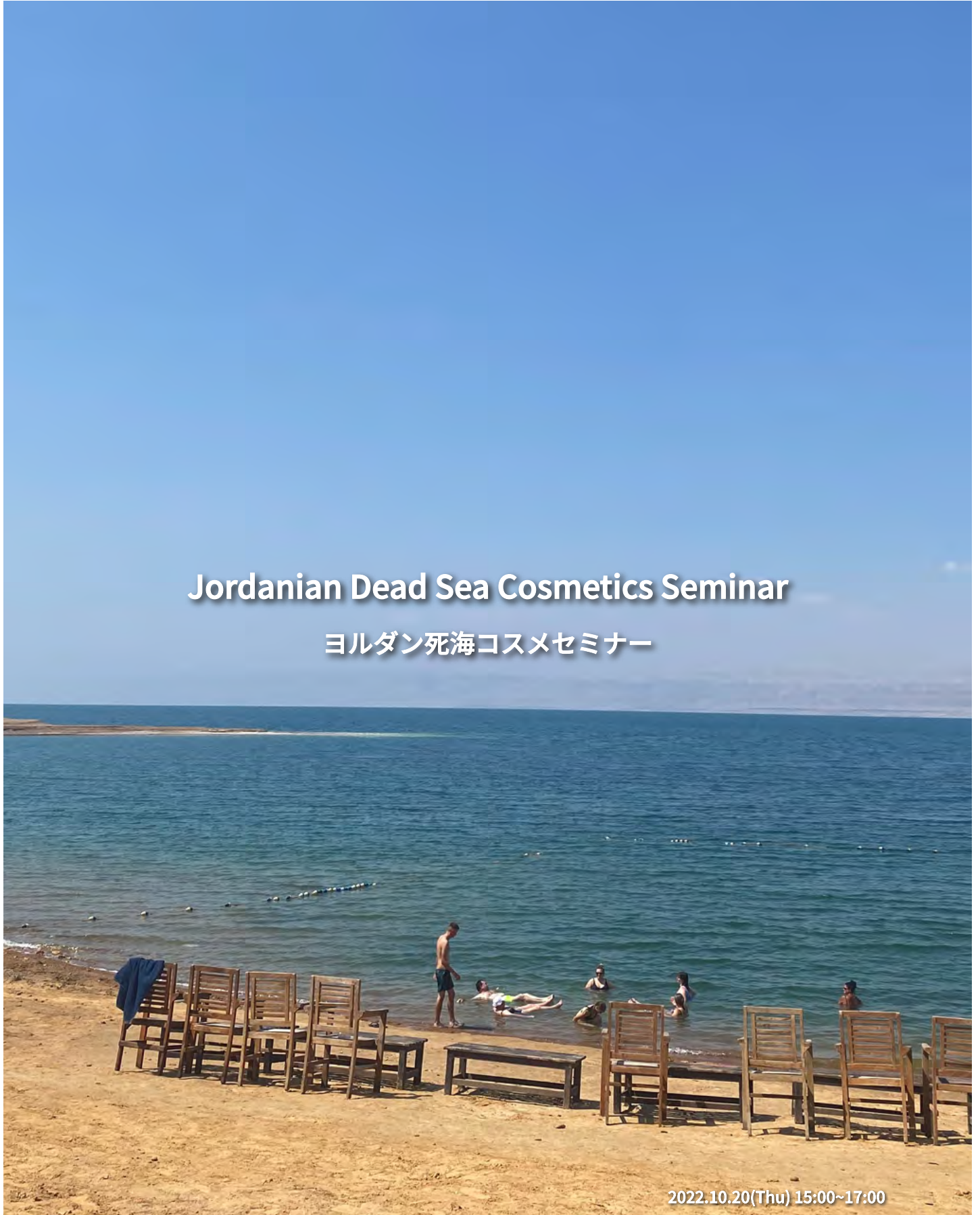
APPLICATION

参加申込



Jordanian Dead Sea Cosmetics Seminar

ヨルダン死海コスメセミナー



2022.10.20(Thu) 15:00~17:00

本セミナーは終了いたしました。ご参加頂いた皆さま、ありがとうございました。
今後お問い合わせ等ございましたら、事務局 (jordandeadsea2022@gmail.com) まで、ご連絡ください。

セミナーについて

SEMINAR OVERVIEW

株式会社パデコは、2022年10月20日（木）15:00～17:00、国際協力機構（JICA）、ヨルダン産業貿易省（Ministry of Industry, Trade and Supply）、およびアンマン工業会議所（Amman Chamber of Industry）とともに、「ヨルダン死海コスメセミナー」を開催します。セミナーにはベルサール東京日本橋会場へのご来場、もしくはオンラインでもご参加頂くことができます。言語については、日英同時通訳を手配しております。

当サイト下段にて、ヨルダン死海コスメ製造企業の概要や製品紹介をしておりますが、セミナー当日は企業より代表者をオンライン・リアルタイムでお迎えし、各社による自社の特徴・製品の強み・取組みのご紹介を頂きます。

セミナー後段では、リアルタイムでの質疑応答セッションを設け、セミナー参加者の皆様よりご関心頂いた企業に対してより具体的な質問をして頂くことができます。

なお、会場内では来場されるセミナー参加者の皆様にヨルダン死海コスメに触れて頂けるよう、受付開始の14:30からセミナー開始の15:00まで、ヨルダン死海コスメ（ハンドスクラブ）の体験会を開催します。

本セミナーを通して、ヨルダン死海コスメの日本国内での取扱いにご関心頂ける企業様がいらっしゃれば、JICAプロジェクトが引き続きフォローアップを行い、ヨルダン死海コスメの製造業者による日本でのビジネス機会拡大を目指します。








▼死海/死海コスメとは・・・？

- ・かのクレオパトラも愛したといわれるお肌に潤いを与えるミネラルたっぷりの美容品
- ・死海には60種類以上の天然ミネラルが含まれています
- ・死海の泥は乾癬・ニキビなどお肌にトラブルを抱える方にも注目されています

参加企業

PARTICIPATING COMPANIES



JORDANIAN SEMINAR DEAD SEA COSMETICS		OVERVIEW	PARTICIPANTS	EVENT	TIME SCHEDULE	APPLICATION	参加申込
(video)	(website)	(website)	(video)	(video)	(video)	(video)	
 Glory (website) (video)	 Jordan Co for Dead Sea Products (website) (video)	 Juman Pharmaceutical & Cosmetics Factory (website) (video)	 Madaen Investment & Development Company (website) (video)	 Muhtaseb Cosmetics Factory (website) (video)	 Numeira (website)	 Universal Labs Ltd. (website) (video)	

イベント概要

EVENT OVERVIEW

- 日時：** 2022年10月20日（木） 15:00～17:00（日本時間）
※14:30～受付開始・ヨルダン死海コスメ体験会
- 実施方法：** 会場（ベルサール東京日本橋）、オンライン開催
- 主催：** 独立行政法人日本国際協力機構（JICA）、ヨルダン産業貿易省（MoITS）、アンマン工業会議所（ACI）、株式会社バデコ
- 後援：** 駐日ヨルダン大使館、UNIDO東京事務所
- 言語：** 日本語・英語（同時通訳あり）

タイムスケジュール

TIME SCHEDULE

14:30 開場・受付開始

(開会まで、ヨルダン死海コスメ(ハンドスクラブ)をトライアル頂けます)

15:00

歓迎挨拶
アンマン工業会議所 CEO
Nael F. Al-Husami

15:05

挨拶
駐日ヨルダン大使館 Deputy Chief Mission
Rasheed T. Arekat

15:10

挨拶
JICA 中東欧州部 次長
大野 裕枝

15:15

講演
JICAプロジェクト・輸出促進担当
中山 和也
「ヨルダンでどんな国？」

15:25

講演
ヨルダン企業による会社・製品紹介

16:35

質疑応答

17:00

閉会

お申し込み

APPLICATION

申し込みはこちら

背景

BACKGROUND

ヨルダンは、不安定な中東地域情勢下でも安定した国家運営を続けている一方、国内経済は長らく低迷が続き、高い失業率を抱えています。これに対しヨルダン政府は、「政府経済優先プログラム 2021-2023」において、国産品輸出や観光支援等を通じて経済低迷脱却を目指すことを示しました。国際協力機構は昨年度までに行った調査を通じ、美容・化粧品およびウェルネスツーリズムを今後成長が見込まれる産業の一部として特定し、ヨルダン政府への支援を決定しました。

本セミナーは、そうした国際協力機構によるヨルダンのウェルネスクラスター形成支援の一環として開催されるもので、特に独自性の強いコンテンツであるヨルダン死海コスメの輸出振興について、非伝統的マーケットへの進出パイロットとして日本市場へのプロモーションを行うものです。

別添 6

10 月 20 日開催セミナー資料

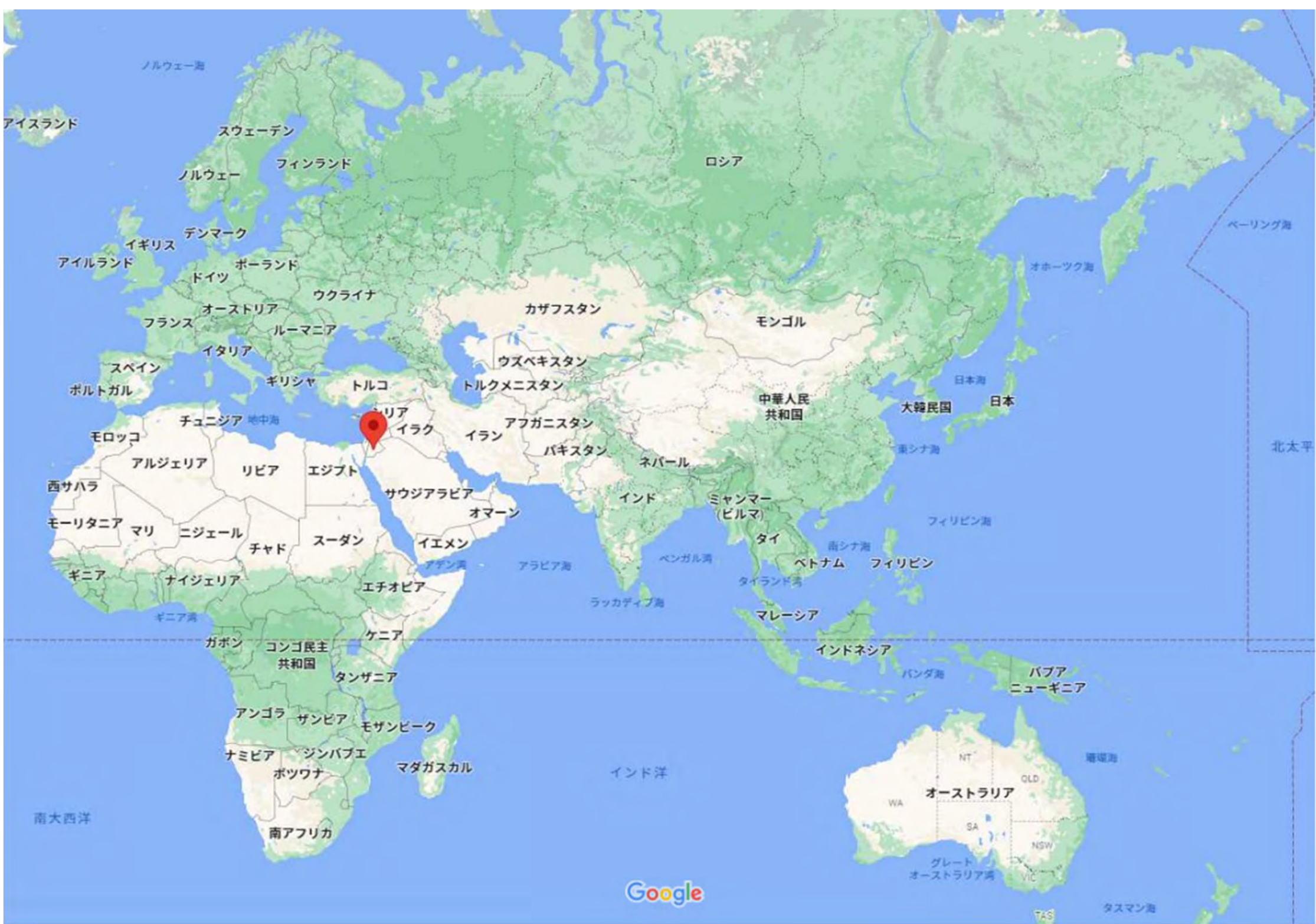
(講演「ヨルダンて どんな国？」)



ヨルダンてどんな国？

JICA プロジェクト「輸出振興」担当
中山和也

2022年10月20日





ヨルダン概況

面積 8.9万平方キロメートル（日本の約4分の1） ⇒ 北海道とほぼ同じ大きさ

人口 1,010.1万人（2019年世銀）

首都 アンマン（Amman）


言語 アラビア語（英語も通用）

宗教 イスラム教 93%、キリスト教等 7%

GDP（名目） 445 億米ドル （2019年世銀） ⇔ 日本 51,200 億米ドル

一人当たりGDP 4,405 米ドル （2019年世銀） ⇔ 日本 40,566 米ドル

通貨 ヨルダン・ディナール（JOD） 為替レート 1JOD=約1.41米ドル（対米ドル固定相場）

1. 意外と親しい国
 2. ヨルダンはアラブ世界と欧米の価値観の両方を理解する国
 3. ヨルダン川西岸 ≠ ヨルダン
 4. 死海 (Dead Sea) 右半分はヨルダン領土
 5. 死海水 ≠ 海水の濃縮版
- 

1. 意外と親しい国

@ 国連総会

席はいつも隣同士 Jordan ↔ Japan

2022年9月



1. 意外と親しい国

@エリザベス女王国葬

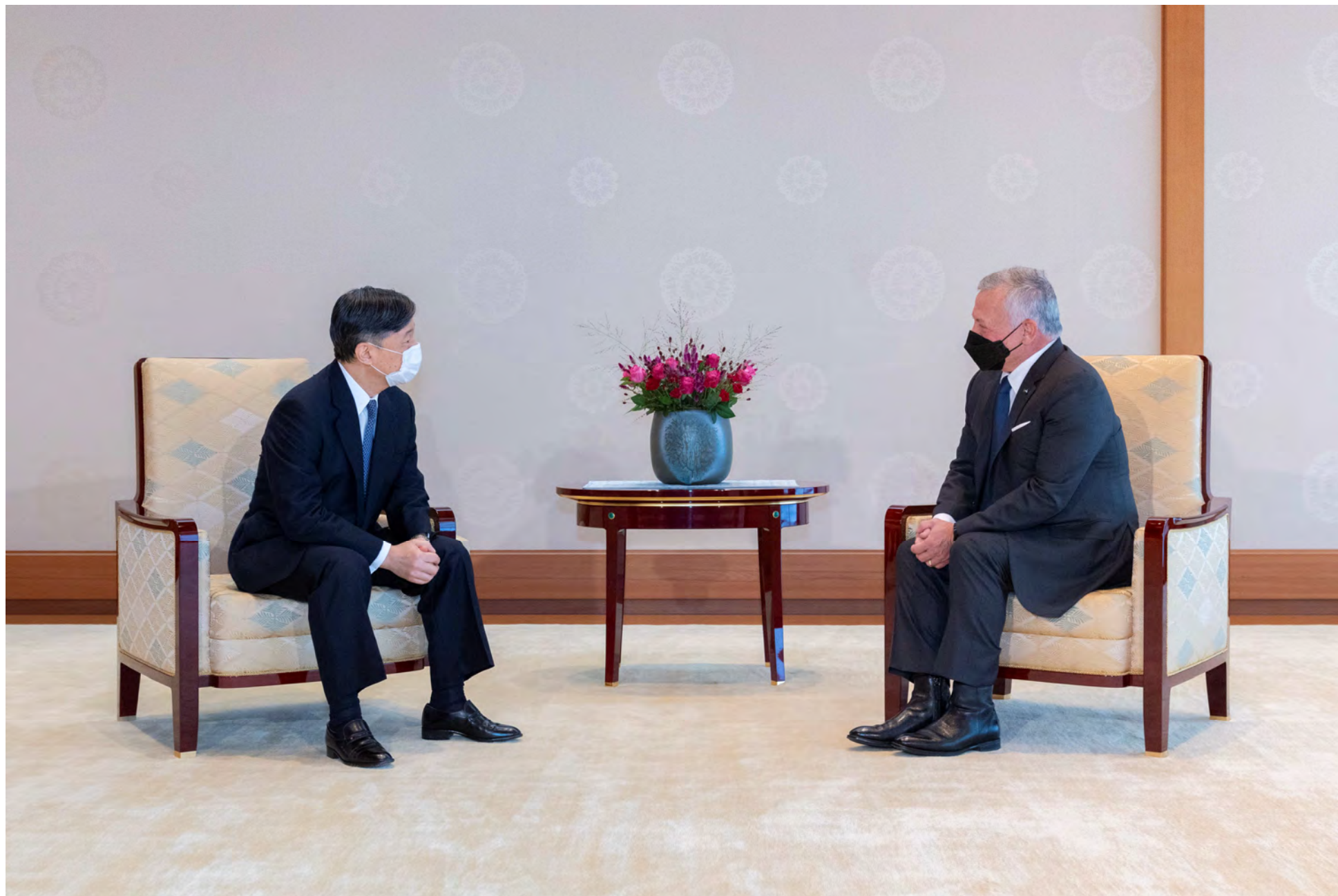
2022年9月



1. 意外と親しい国

ヨルダン国王は12回の訪日歴を有する親日家

2022年9月



1. 意外と親しい国

ヨルダン国王は12回の訪日歴を有する親日家

2022年9月



2. ヨルダンはアラブ世界と欧米の価値観の両方を理解する 国



2. ヨルダンはアラブ世界の価値観と欧米の価値観 両方を理解する国



2.ヨルダンはアラブ世界の価値観と欧米の価値観 両方を理解する国 (国会風景)

ヨルダン



サウジアラビア

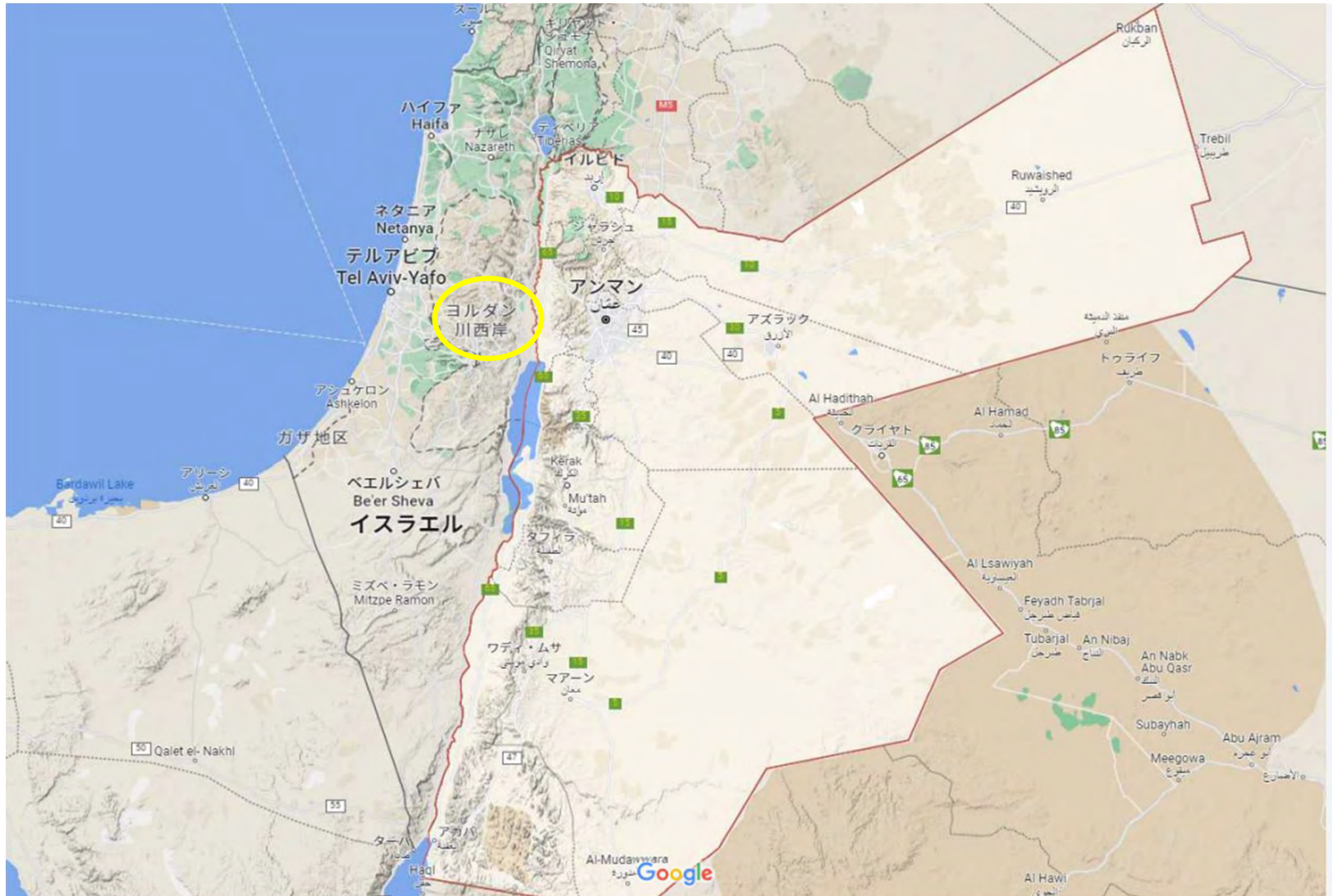
2. ヨルダンはアラブ世界の価値観と欧米の価値観 両方を理解する国



2. ヨルダンはアラブ世界の価値観と欧米の価値観 両方を理解する国（ヨルダン皇太子婚約発表）



3. ヨルダン川西岸 ≠ ヨルダン 4. 死海 (Dead Sea) 右半分はヨルダン領土



5. 死海水 ≠ 海水の濃縮版

- ・ 死海水、死海泥、死海塩には
海水に含まれていないミネラルが含まれている。
- ・ マグネシウム、ナトリウム、カルシウム、カリウム等の含有量が
一般の海水と比べて圧倒的に多い。

まとめ

1. 意外と親しい国

⇒親日国 ヨルダン

2. ヨルダンはアラブ世界と欧米の価値観の両方を理解する国

⇒日本人にとってのビジネスのやり易さ

3. ヨルダン川西岸 ≠ ヨルダン

⇒治安、カントリーリスク

4. 死海 (Dead Sea) 右半分はヨルダン領土

⇒ヨルダンの死海原材料供給会社、ヨルダンの死海コスメブランドの存在

5. 死海水 ≠ 海水の濃縮版

⇒ユニークな原材料、製品



ご清聴 ありがとうございます

別添 7

**10 月 20 日開催セミナーの振り返り、
次のステップへの提案**

Seminar Overview

JICA Project Team: Yuji MAKIMOTO

November 22nd, 2022

November 30th, 2022

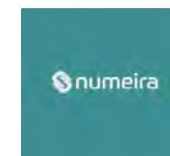
1. Purpose and Outline

■ Purpose

- Improve the recognition of Jordanian Dead Sea cosmetics
- Business-matching NOT intended

■ Outline

- Date/time: 20 October 2022 (Thu), 9-11am (Jordan time)
- Place: venue + online
- Organizers: JICA, MoITS, ACI, and PADECO
- Supports: Embassy of Jordan in Japan, UNIDO Tokyo Office
- Program



Program	Allocated Time	Speaker
Welcoming remarks	5 mins	ACI, CEO, Mr. Nael F. Al-Husami
Opening remarks	5 mins	Embassy of Jordan in Japan, Deputy Chief Mission, Mr. Rasheed Arekat
Opening remarks	5 mins	JICA, Middle East & Europe Dept., Deputy Director General, Ms. Hiroe Ono
Presentation "What kind of country is Jordan?"	10 mins	JICA Project Team, Export Promotion, Kazuya Nakayama
Presentation "Introduction of company and products"	70 mins	Presentation by Jordanian Dead Sea cosmetics manufacturers (9 companies)
Q&A	25 mins	

* Display and trial booths of Dead Sea cosmetics were prepared and participants on site tried hand scrubs.

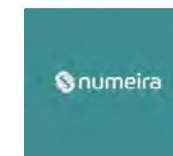
目的と開催概要

■ 目的

- ヨルダン死海コスメ製造業者の認知度を向上する
- ビジネスマッチング（商談）は企図していない

■ 開催概要

- 日時：2022年10月20日（木）ヨルダン時間 9-11時
- 形態：会場とオンライン
- 主催：JICA、ヨルダン産業貿易省、アンマン商工会議所、パデコ
- 後援：駐日ヨルダン大使館、UNIDO東京事務所
- 式次第



プログラム	所用時間	スピーカー
歓迎挨拶	5分	アンマン商工会議所 CEO Mr. Nael F. Al-Husami
挨拶	5分	駐日ヨルダン大使館 Deputy Chief Mission Mr. Rasheed Arekat
挨拶	5分	JICA 中東欧州部 次長 大野 裕枝
講演 「ヨルダンてどんな国？」	10分	JICAプロジェクト・輸出促進担当 中山和也
講演 ヨルダン企業による会社・製品紹介	70分	ヨルダン死海コスメ製造業者9社
質疑応答	25分	

* ヨルダン死海コスメの展示とハンドスクラブのトライアルブースを会場内に設営

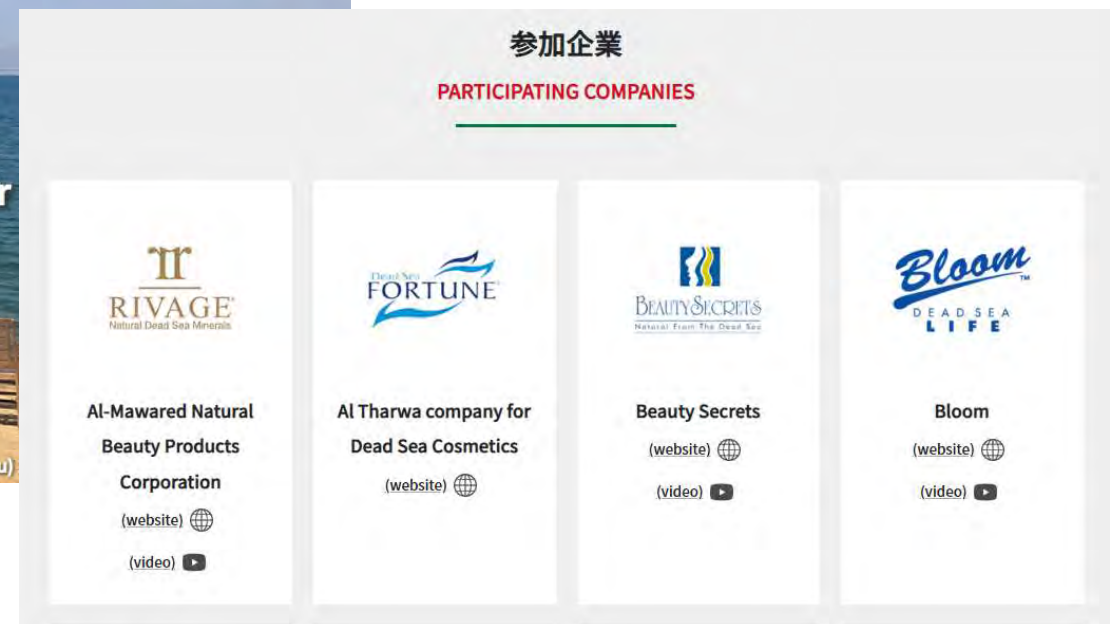
2. Preparation

■ Prior promotion of seminar information

- Advertisements on 2 industrial newspapers
- Press release (mass media, companies in beauty & cosmetics sectors: **230 companies** + page visitors: **608 previews**)
- E-mail invitation by UNIDO Tokyo
- PADECO's social media (LinkedIn, Twitter): **667 previews**

Reached out to **more than 1,500** in total

■ Landing page



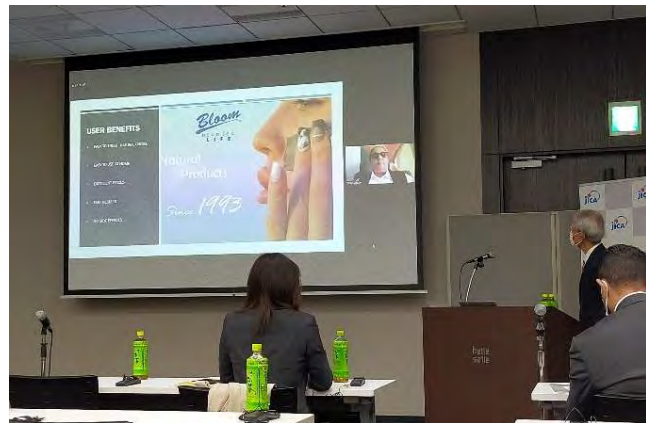
3. Quick results

■ Participants

- On-site: 19 people (including 5 from JICA, 2 from the Embassy)
- Online: 19 people (including 5 from JICA)

■ Some feedbacks from participants:

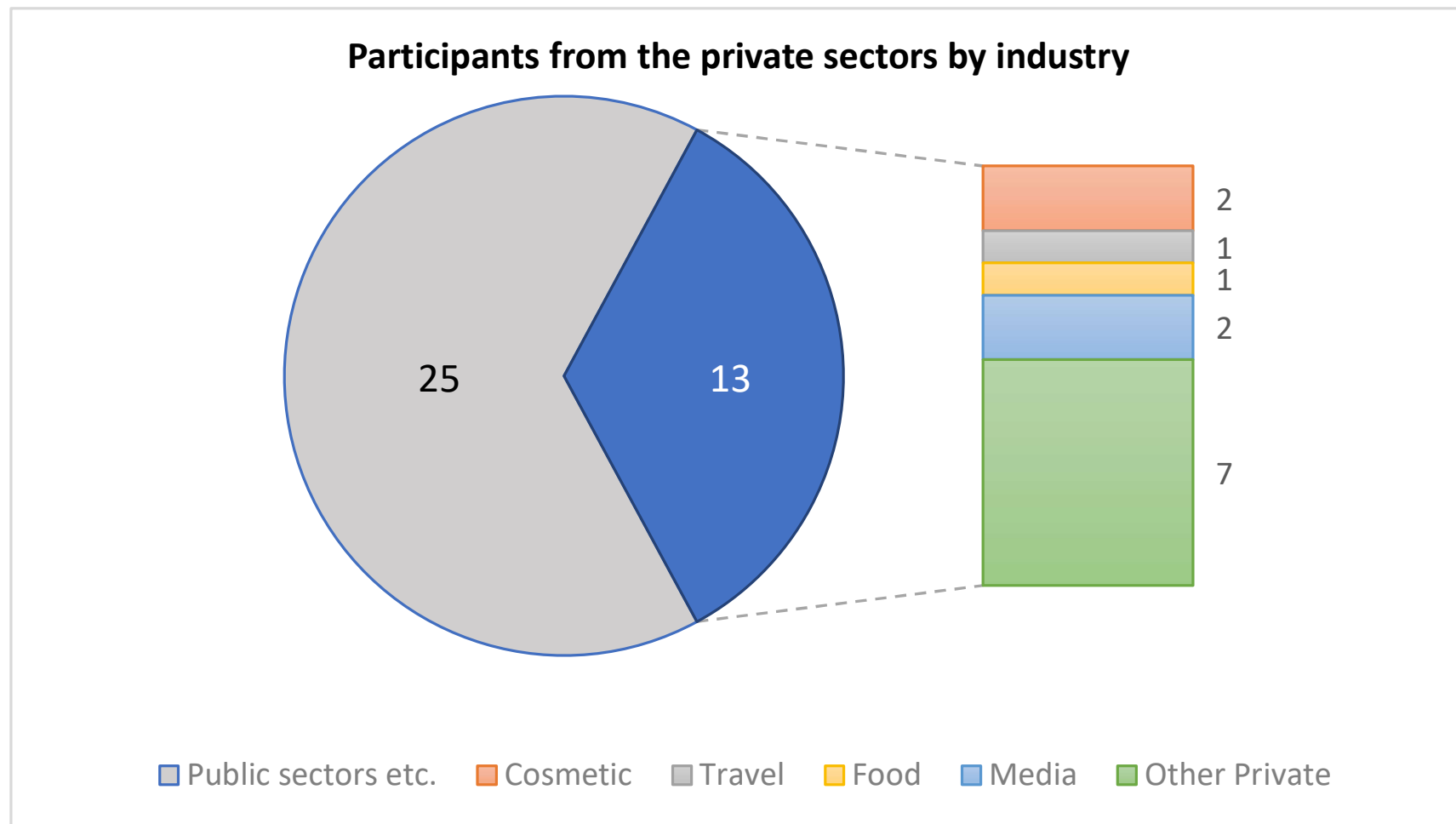
- 77% of participants who answered post-seminar questionnaire found Jordanian Dead Sea cosmetics attractive.
- Some comments include positive responses such as “Dead Sea mineral being unique in the world and natural makes it more attractive.” “On-site display and trial were a great opportunity to know better about Jordanian products.”
- There were also comments such as “it was hard to see difference among brands and also difference between Jordanian products and Israeli.” “It was not clear how effective Dead Sea cosmetics are for what kind of skin types or problems.”



- #### ■ Follow-up interviews to some experts in Japanese cosmetics sector and Japanese cosmetic manufacturer who participated in the seminar have been conducted.

4. Closer look at the participants' profiles

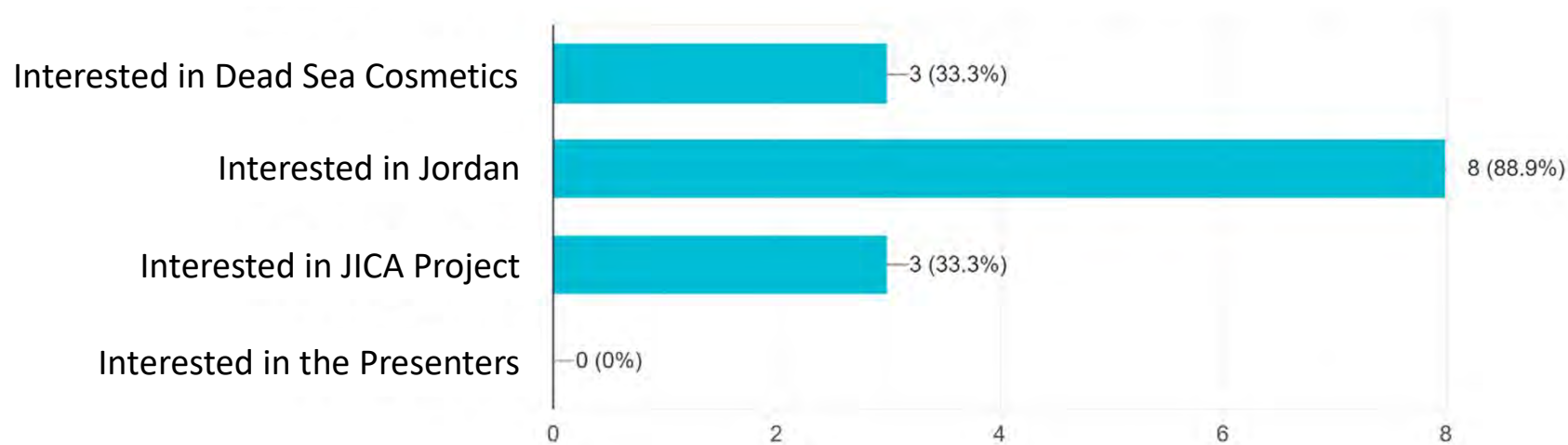
- Out of 38 participants, 12 were from the Japanese private sector, but only two were from the cosmetics industry.
- Unfortunately, they did not express a desire to keep obtaining information as an ongoing business meeting.



5. Closer look at the participants' motivation

- When seminar participants were asked the reason of attendance in the seminar, "Interest in Jordan" was the most common response.
- Only one-third of the participants raised "Interest in Dead Sea Cosmetics," indicating that most of them were attracted by other motives than cosmetics.

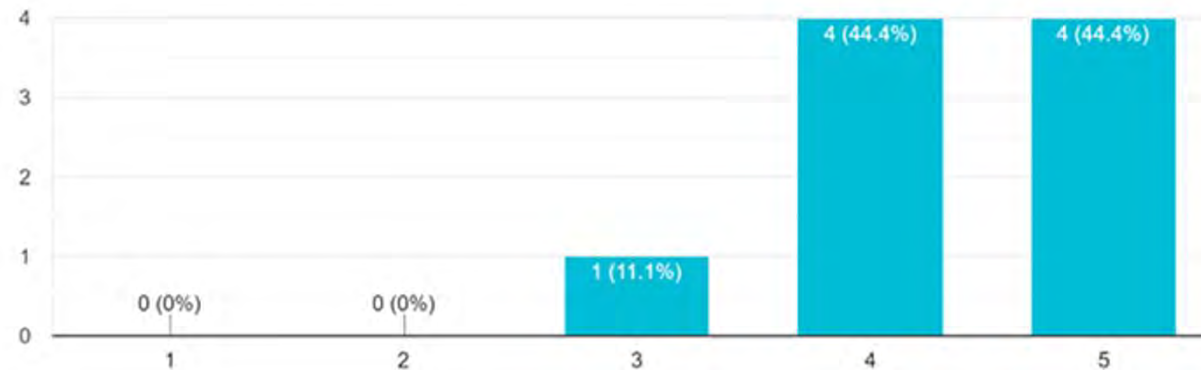
What is the reason for your participation in the seminar?



6. Closer look at the participants' satisfaction

- Satisfaction with the format of the seminars was generally high, especially among those who attended at the venue. (average 4.33)
- Product displays and trials were especially appreciated.

How do you rate your satisfaction with the seminar? (*1-5)



Positive feedbacks

Learning

- It was a good opportunity to learn Jordan and its healthcare industry.
- Could grasp the key features and export trends of different Jordanian companies efficiently
- Could understand what kind of players are in the industry

Real voice

- Good to hear the presentation directly and real voice of the Jordanian companies
- Could know under what mission Jordanian companies are manufacturing their products

Live experience

- Display and trial session at the venue was a great opportunity that cannot be enjoyed online

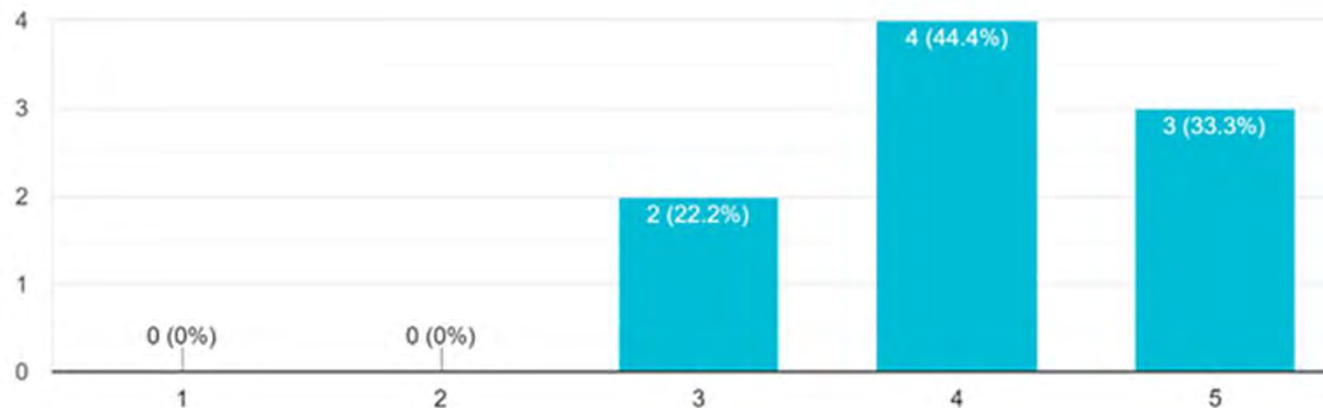
Negative feedback

- From the presentation, I could not find any strong feature.

7. Impression on Dead Sea Cosmetics by seminar participants

- Feedbacks from the participants who experienced the products were not bad. (☆4.11)
- While feedback from the consumer perspective was not bad, many issues were raised from the perspective of those who recommend the product to others

How much did you find Jordanian Dead Sea Cosmetics attractive? (*1-5)



Positive feedbacks

“Natural” image

- Natural ingredients
- Using salt and mud of Dead Sea

Uniqueness

- Strong image generated by “Dead Sea”
- Dead Sea salt and mud is exclusive to the region

Others

- Product was sophisticated including package
- Product quality
- Good reputation from the tourists who traveled to Jordan

Negative feedbacks

Lack of differentiation

- Difficult to understand the difference among Jordanian companies
- Didn’t find comparative advantage over Israeli products

Not customer-oriented

- Couldn’t see what type of users are targeted
- Strong flavor is not popular among Japanese users recently

Lack of scientific evidence

- Doubtful if the product truly has a good quality

8. What can be observed from the seminar feedbacks

- Although the main purpose of the seminar was not necessarily business matching, the response from the cosmetics industry was not favorable, despite considerable efforts made to attract visitors from the cosmetics industry.
- The products were well received from the consumer's perspective, especially by the on-site participants, and the products quality is by no means bad.
- However, it failed to create an image among Japanese cosmetics industry professionals that the products could be purchased and used by their general customers who are not familiar with Jordan.
- One marketing expert put the current situation in one word.

**“Jordanian Dead Sea Cosmetics are good souvenir,
rather than cosmetic products”**

Suggestions for next step

JICA Project Team: Kazuya Nakayama

November 22nd, 2022

November 30th, 2022

Points to consider in understanding comments from Japanese experts

For Jordanian companies,

1. Not enough information about Japanese cosmetics market in advance
2. Limited time for their presentation

Product-out vs Market-in

"In addition to the seminar, I saw each brand in Jordan. Based on those experience, I believe that most Jordanian brands are "product-out", and it is difficult for them to enter the matured market like Japan unless they adopt "market-in" approach.



Cosmetics Expert
(Ex-Shiseido)

*Product-out

Giving priority to the company's theory over the needs of buyers (customers) in product development, production, and sales activities. The idea is to "sell what you make".

*Market-in

Giving priority to consumer needs and planning and developing products from the customer's point of view. The idea is to "make what customers want".

The value for customers is needed

“Although each brand uniformly declared "high quality and safety", this is a matter of course for products, and should not be emphasized as advantages.

In addition, each brand was all about explaining their own brand, but there was no explanation about the value for customers.

If you are asked about the value, you might answer "Dead Sea Minerals", but the value does not consist of only material (functional value). With the emotional satisfaction obtained by using the material, the value is provided to a customer.



Cosmetics Expert
(Ex-Shiseido)

The value for customers is needed

What kind of functional and emotional effects does the product have on product users?

"What can your product do for my skin?"

"How can your product change my skin?"

"How can your product make me happier?"

"How can your product make my life more enjoyable?"

Necessity of scientific evidence

“During the Q & A session of the seminar, I wanted to hear the differences between Jordanian and Israeli Dead Sea Products based on scientific evidence.”

“Just saying “Good quality” is too vague. Consumers don't know how good it is unless reliable data is shown comparing with other companies' products.”

“Suggest to explain what effects are given to whom (what type of skin) with scientific proof.”



Cosmetics Expert
(Ex-Shiseido)



Distribution/Marketing
Expert (Ex-Shiseido)

Requirements by Japanese distributors and retailers

*“Import our products, then do whatever you want” does not work in Japan.
(Personal parallel imports are different story)*

What Japanese distributors want to hear from Jordanian companies are

- (1) Strategy for entering the Japanese market*
- (2) Target and value provided to target (solution to satisfy needs)*
- (3) Competitive advantage and uniqueness of the brand*
- (4) The value provided with supporting evidence*
- (5) Measures to increase awareness*
- (6) Role of each party in the development of the Japanese market
(who bears the marketing costs?), etc”.*

What should we do?

“ In order to enter the Japanese market in the future, I believe that it is essential to have a good understanding of the actual situation of the Japanese cosmetics market after preparing the appearance as a brand.

We are no longer in an era where you can sell just by making a product. This kind of market-in approach might be different from traditional practices, but as long as we aim for global market, we cannot avoid it.”



Cosmetics Expert
(Ex-Shiseido)

The challenges for entering Japanese cosmetics market





1. Shift from “Product-out” to “Market-in”
2. Deeper understanding of Japanese cosmetics market
 - Customer needs and unsatisfied wants
 - Marketing in Japanese cosmetic industry
3. Scientific evidence of Jordanian Dead Sea minerals
4. Systematical branding/marketing strategies
 - (1)~(6) in the previous slide

Let's work together to overcome these challenges!

別添 8

現地調査（8～9月）訪問先リスト

PADECO Team conducting the study "JICA Data Collection Survey on Formulation and Promotion of Wellness Clusters in Jordan"
Meetings Schedule - As of 1st of September 2022


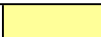


Color Legend	 Booked - Not available	 Weekend / Holiday / Reserved for other purposes
	 Tentatively Booked	 Meeting conducted

Day	Date	Meetings Map																Location		
		08:30-09:00 am	09:00-09:30 am	09:30-10:00 am	10:00-10:30 am	10:30-11:00 am	11:00-11:30 am	11:30-12:00 am	12:00-12:30 pm	12:30-01:00 pm	01:00-01:30 pm	01:30-02:00 pm	02:00-02:30 pm	02:30-03:00 pm	03:00-03:30 pm	03:30-04:00 pm	04:00-04:30 pm		04:30-05:00 pm	
Friday	2022/8/5	Weekend																		
Saturday	2022/8/6	Weekend																		
Sunday	2022/8/7				JICA Jordan				MoITS											Amman
Monday	2022/8/8						La Cure				Universal Labs					Rivage				
Tuesday	2022/8/9				Beauty Secrets			Bloom												
Wednesday	2022/8/10			Amman Chamber of Industry (ACI)				Natural Cosmetics Consortium												
Thursday	2022/8/11			Dead Sea Products Manufacturers Association (DSPMA)																
Friday	2022/8/12	Weekend																		
Saturday	2022/8/13	Weekend																		
Sunday	2022/8/14				Jordan Chamber of Industry (JCI)				Jordan Food & Drug Administration				Jordan Free & Development Zones						Amman	
Monday	2022/8/15				Jordan Enterprise Development Corporation (JEDCO)				Numeira				JSMO							
Tuesday	2022/8/16		GIZ						Jordan Exports (JE)				Madaan Inv. & Dev.							
Wednesday	2022/8/17						AmCham (G1)				EBRD (G2)									
Thursday	2022/8/18								Anahata Online Meeting (G2)					Fortune (@Crowne Plaza)						
Friday	2022/8/19	Weekend																		
Saturday	2022/8/20				ACI - Preparations for Seminar															
Sunday	2022/8/21				Jordan Tourism Board (JTB)				Royal Society for Conservation of Nature (RSCN)				Jordan Hotels Association						Amman	
Monday	2022/8/22				Movenpick Resort Spa				Holiday Inn Resort				Resense Spa - Kempinski Ishtar							
Tuesday	2022/8/23						Karak Archaeological Museum												G1: Aqaba G2: Karak & As-Salt	
Wednesday	2022/8/24			ACI - Preparations for Seminar										Anahata						
Thursday	2022/8/25			As-Salt Archaeological Museum				As-Salt Tradition Museum							Naturalize					
Friday	2022/8/26	Weekend																		
Saturday	2022/8/27	Weekend																		
Sunday	2022/8/28										Joint Meeting of MoTA & JTB & DoA								Amman	
Monday	2022/8/29		JCI Seminar																	
Tuesday	2022/8/30		Seminar in Amman (@ACI Building)										Tourism and Hospitality National Sector Skills Council							
Wednesday	2022/8/31							MoITS				JICA Jordan								
Thursday	2022/9/1								MMIS											
Friday	2022/9/2	Weekend																		
Saturday	2022/9/3	Weekend																		

別添 9

現地調査（11～12月）訪問先リスト

PADECO Team conducting the study "JICA Data Collection Survey on Formulation and Promotion of Wellness Clusters in Jordan"
Meetings Schedule - Second Round - As of 1st December 2022

Color Legend	 Booked - Not available	 Weekend / Holiday / Reserved for other purposes
	 Tentatively Booked	 Meeting conducted

Day	Date	Meetings Map																	Location	
		08:30-09:00 am	09:00-09:30 am	09:30-10:00 am	10:00-10:30 am	10:30-11:00 am	11:00-11:30 am	11:30-12:00 am	12:00-12:30 pm	12:30-01:00 pm	01:00-01:30 pm	01:30-02:00 pm	02:00-02:30 pm	02:30-03:00 pm	03:00-03:30 pm	03:30-04:00 pm	04:00-04:30 pm	04:30-05:00 pm		
Friday	2022/11/18	Weekend																		
Saturday	2022/11/19	Weekend																		
Sunday	2022/11/20				JICA Jordan				Ministry of Industry, Trade & Supply (MoITS)										Amman	
Monday	2022/11/21	Jordan Standardization & Metrology Organization					JCI					National Packaging Center (JoPack)								
Tuesday	2022/11/22		Jordan Society of Tourism & Travel Agents				Joint Meeting of JICA / Ministry of Health & PADECO					Joint Meeting of JCI & ACI / MoITS / JICA & PADECO								
Wednesday	2022/11/23		Jordan Hotel Association						JEDCO											
Thursday	2022/11/24						Dead Sea Products Manufacturers Association				La Cure									
Friday	2022/11/25	Weekend																		
Saturday	2022/11/26	Weekend																		
Sunday	2022/11/27	Hashemite University - Pharmacy Faculty							Jordan Food & Drug Administration					Joint Meeting of JICA / MoTA & DoA JTB & PADECO						Amman
Monday	2022/11/28	Juman Factory					Al-Ahliyyah Amman University - Pharmacy Faculty													
Tuesday	2022/11/29								Middle East University							Natural Cosmetics Consortium (Zoom @ 6pm)				
Wednesday	2022/11/30		Amina's Natural Skin Care (ANSC)				Jordan Exports						Ma'in Hot Springs							
Thursday	2022/12/1				MoITS						JICA Jordan			ACI						
Friday	2022/11/2	Weekend																		