

講義 1

観光地の“強さ”とは何か ～コロナ禍で試される観光地マネジメント～



Yuichi Yamada

講師：公益財団法人日本交通公社 観光政策研究部長

山田 雄一

◎Profile

民間建設会社勤務を経て、1998年に財団法人日本交通公社入社。2014年11月より経済産業省観光チーム調査企画官（派遣）、2018年4月より現職。観光地ブランディングを専門領域として調査研究に取り組んでいる。

経済産業省産業構造審議会地域経済産業分科会委員（2016～2018年度）、内閣府RESAS専門委員（2015～2019年度）などの各種委員を務めた他、観光庁など省庁の公職・委員、複数大学での職務を多数歴任。著書や論文、講演多数。近年は日本各地でDMOやマーケティング、観光財源に関する講演なども行う。

「観光は地域を救う」は比喩的ではなく 現実的な可能性である

私からは今回の講座の趣旨に沿って、全体のプロローグとしての話をしたいと思います。今、国内の多くの地域が観光に興味を持ち、観光を振興したいと考えていますが、その理由はやはり、日本の少子化、高齢化、人口縮小が事実上止まらないということです。おそらく私たちの子供の代でも、これらを改善していくのはなかなか難しいのが現実です。

東京や一部の政令市はもともと人口規模が大きいので、人口が減っても何とかなるところもありますが、多くの地域では人口が減ることで、社会システム自体を維持することが難しいのではないかとという危惧があります。

なぜ地域で人口が減ってしまうのか。一番の理由は、若い女性が地域から離れてしまうことです。その理由についてはいろいろな研究がありますが、現実的に言うと、経済格差が非常に大きいです。

これは、2011年（平成23年）の最低賃金の水準と2018年（平成30年）までに若い女性の人口変化をプロットしたもので、一目瞭然です（図1）。最低賃金が全ての収入を表すわけではありませんが、基本的には収入が低いところから収入が高いところに人が移動しており、特に若い女性はその傾向が強く、最低賃金の水準と女性の人口移動がほぼシンクロしていることがわかります。

人口移動が一番大きいのは20歳から24歳の女性で、

25歳以降の女性の人口移動は低下します。20代前半の女性に住む場所として認知してもらわないと、その地域の人口は、基本的にずっと減っていくことは避けられないと言えます。

一方、2011年（平成23年）から2018年（平成30年）までの宿泊客数の延べ数の変化と、15歳から19歳までと20歳から24歳の人口がどれだけ地域に残ったのかを見てみると、観光客数が毎年増えていく地域においては、減少率が低く、人口移動を抑制できる可能性を示しています（図2）。

もう一つ我々が直面しているのは、サービス経済社会の到来です。20世紀まで、特に日本は製造業が強い社会でした。良いものを安く大量に作り、世界中に売ることによって儲けていたわけですが、そうした「製造業社会」から21世紀になると「サービス経済社会」ということで、サービスを売る形に社会が変わってきました。

製造業社会の時は、工場を持つか持たないかで地域の経済規模は決まっていました。企業城下町に代表されるように、大きく競争力がある工場が地域にあれば、給料も高く雇用もたくさん生まれ、人口が維持され、地域経済を支えていましたが、もう今はそれが成り立ちません。日本国内を見渡しても、トヨタなど一部を除いて日本有数の工場があっても厳しい状況は変わらず、代わって到来したのがサービス経済社会です。要はサービスをどれだけ売れるのかということになります。

サービス業の本領は金融、証券、保険などの金融系などですが、その中の一つに我々がチャレンジしてい

図1

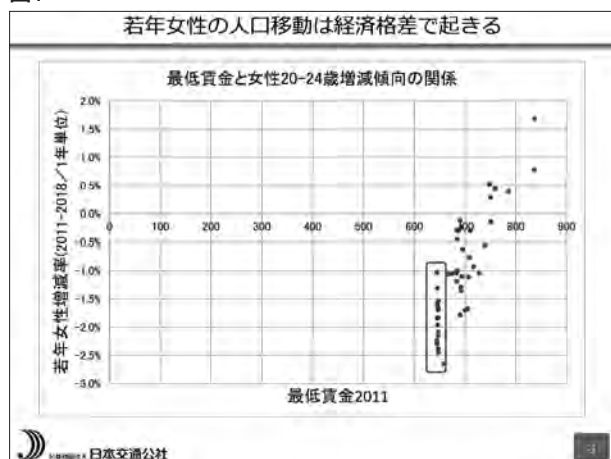
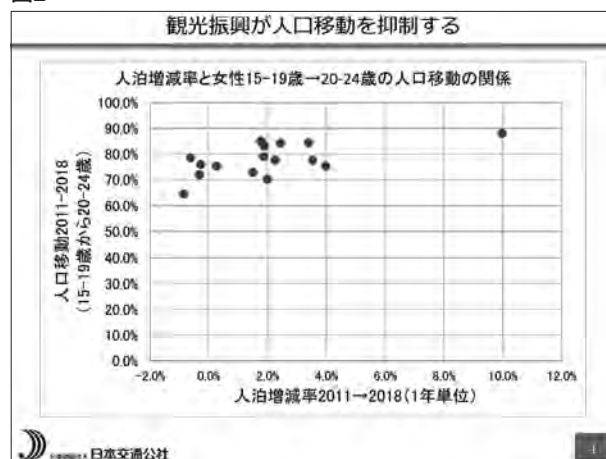


図2



る観光があります。観光というのは、お客さんのほうからその地域に来られるわけですね。さらに、その観光のサービスに対する値付けというのは、原価の積み上げではなく、お客さんから見て、そこで過ごす時間に価値があると思うかどうかで決まってくるわけです。

この写真は、オーストリアのある片田舎のスキー場の近くにあるロッジの食堂です(図3)。家族経営でやっている、日本の民宿レベルの小さな宿泊施設ですが、このレストランで夜食事をすると、普通に食べて1人当たり1万円を超えるぐらいの金額になります。

日本で食べると多分3,000~4,000円ぐらいですが、ここにスキーに来て、家族で旅行して、ゆっくり過ごしておいしい食事をするという時間を経験することに1万円というお金を、みんなが払うわけですね。材料費や人件費がいくらといった原価の積み上げで、金額が決まるわけではないのです。

お客さんは、ここで過ごす時間に1人1万円かける価値があると思っているから、お金を出しています。見方を変えれば、製造業社会のようにどれだけのコストをつぎ込むかで金額を決めるのではなく、お客さんがどれだけ評価をしてくれるかで、価格が決められることになるので、地域側としてはすごく有利になります。

製造業社会では、大きな工場や有名な工場が来なければ給料を得ることができませんでした。しかし、観光は規模や立地に関係なく、地域を訪れたお客さんに良いと思ってもらえれば、高い料金を支払っていただける可能性があります。反対に、評価されなければことごとく買ったたかれる恐れもありますが、基本

的には高く売ることができる可能性があるわけです。

そう考えれば、どんどん経営リソースが制限され、人口が減って高齢化が進み、お金もなかなかない地域がお金を儲けるため、このサービス経済社会の新しいルールを使うことには非常に大きな意味があります。そういった意味で、「観光は地域を救う」というのは、比喩的な表現ではなく、本当にそうした可能性を持っていることになります。

観光の魅力は「何があるか」ではなく「そこで何ができるのか、どんな時間を過ごせるのか」

今回の講座を通じて皆さんにイメージいただき、ご理解いただきたいと思うのが「経験」です。「何があるか」ではなく、先ほどお話ししたスキー場のロッジの飲食店のように、「そこで何ができるのか、どんな時間を過ごせるのか」が、観光の価値を決めていくということです。

これをマーケティング的な用語で「カスタマーエクスペリエンス(CX)」と呼びます。観光の魅力を絞っていきと、このCXに集約されます。CXは、お客さんから見てどれだけ面白いのか、どんな経験ができるのかが大前提で、その地域にどんな観光資源があるのかはあまり関係がありません。お客さんがどんな経験ができるかを演出することが重要になります。

例えば、これは大分県・別府温泉の鉄輪地区の「地獄蒸し」体験コーナーです(図4)。別府にはいろいろ

図3



図4



な温泉がありますが、この鉄輪地区は温泉というよりは蒸気による蒸し風呂文化が結構強いところです。いろいろなところから温泉の噴気が出ているので、昔から地元の人や長期療養をする人たちは、この噴気をガス代わりに使い、野菜や肉を蒸して料理していたんですね。昔の長期滞在ができる木賃宿には、裏側に噴気が出るところがあり、宿泊者はそこで自分たちが買ってきた野菜などを蒸して食事を作っていました。

ただ、こうした木賃宿もどんどんなくなってきました。そうした文化があったと言われてもなかなか今の観光客はイメージできず、実際に体験もできなかったのですが、別府市は空き地を整備して、予約すれば観光客も気軽に地獄蒸しを体験できる施設を作りました。

これによって、温泉は単にお湯につかるだけでなく、その湯気を料理にも使えらる。油を使わないヘルシーな料理を自分で作って食べる体験ができるということで、別府温泉の中でもより深く温泉を面白がれるところになっています。

まさしく、今の世の中で観光客を引き付けるのは、この地獄蒸しのような「その地域ならではの経験」ということになります。かつての観光は、綺麗な景色があれば、それを眺めて写真を撮って「綺麗だったね」で終わりでした。

そしてこれは北海道の積丹半島しやくたんですが、海と切り立った崖といった風景で、風光明媚な観光地として昔から知られていました。ここに観光バスなどで乗り付けて、展望台から見て「すごい景色だね」と言いながら写真を撮り、すぐ次に移動するというのが20世紀までの観光でした。今も当然そういう観光は残っていますが、それだけではもう人の心にほとんどフックしません。

しかし、今はシーカヤックに乗って海に乗り出していくことができ、それによって自然景観や環境が立体的に感じられるようになります。このように「何があるか」ではなく、「何ができるか」に観光の焦点は変化してきています。

写真を見るだけなら、今は至るところにデジタル情報があふれているわけで、それを見ればいいという話で終わってしまいます。見るだけでなく、自分が見て素晴らしい、綺麗などころだなと思ったところに自分自身

が乗り出していき、その空間に浸る、その空間で時間を過ごす体験によって、その場所の面白さが深く心に刺さることになります。

講義2で講師を務める山田一誠さんは、地域外から一般社団法人沖縄市観光物産振興協会の事務局長に赴任されました。沖縄市は戦後、米軍が占領して基地の町となり、ベトナム戦争の時に潤ったけども、その後は衰退して中心市街地が非常に空洞化しています。「もの」についてだけ考えれば、いわゆる沖縄的な観光要素はほぼないため、非常に観光振興においてはビハインドなわけです。

山田さんは、そういう沖縄県の中ではある意味逆境の場所で、日本の中にもかかわらずもともと米軍が強かった時代のユニークなストック、例えばだいぶ老朽化していますが、米軍向けにいろいろなサービスをしていた店などを生かして、沖縄市でしかできない「経験」を作り出していきました。

沖縄の修学旅行は基本的に平和学習か、海の体験学習ですが、太平洋戦争時の平和学習ではなく、その後の朝鮮戦争やベトナム戦争まで含めた平和学習のガイドツアーを沖縄市でできるようにしていきました。それによって、修学旅行生が全く立ち寄りなかつたような場所に、お客さんを呼び込むようなことができるようになりました。

何かすごいものがあつたからではなく、何ができるかを考え、ソフトウェアを上から載せたことによって、もともとそこにあつたものが非常に生きた一つの例だと思います。

「経験」を生み出すのは 安定した財源と人材、反復した取り組み

今お話したことは皆さんも十分わかっていると思いますが、なかなか実現が難しいのも現実です。「もの」は企業や行政でお金さえあれば結構できてしまいます。例えば道の駅みたいなものは、おおむね行政主導で作ることができます。

「もの」を作ることは比較的容易なのに、「こと」を作るのはなぜ難しいのかというと、「こと」は、ずっと走らせていく必要があり、動かすことによって摩擦が

出てくるので、いろいろな主体と調整していく必要があります。

先ほどお話した沖縄市のガイドツアーも、アイデアまでは思いつくけれど、実際にやろうとすれば当然、商店街や住民の方、場合によっては米軍の関係者といった幅広い合意、少なくとも反対されないような体制を作る必要があるわけです。

さらに、地元の方にガイドをお願いするとなれば、レベルを上げるために研修をしたり、管理に時間やお金もかかってきます。その時間やお金はどこから持ってくるか、行政がどう支援するのかといったいろいろな課題が生まれてきます。

実際に走らせていく中でも新たな問題が出てきますから、それに合わせてみんなを巻き込んでいかなければいけない。各関係者がみんな初めから同じ方向を向いているわけではないので、「協力しましょう」と総論賛成でも、各論反対になりやすい面があるわけです。

それぞれの行動原理が違うので、それは当たり前で、結局多くの地域で起きることは「笛吹けども踊らず」ということです。こういうことをやろうと打ち上げるところまではできても、実際に動かしていこうとするとその体制が作れず、持続できない。モニターツアーなどで瞬間的に対応できても、恒常的なプログラムなどの対応ができないことになってくるわけです。

これを乗り越えていくためには、とにかく反復しながらどんどん繰り返し、みんなが向かう方向を揃えていくしかありません。1、2回モニターツアーをやったとかプログラムを1~2年やっただけでは、周辺にいる地域の人には何をやってるかわからないし、場合によっては誤解して「あんなことをやったらもっとダメになるんじゃないか」みたいに思われることも多々あるわけです。

ですから、観光地域づくりはある方向性を決めたら、その方向に向けて反復しながら繰り返し、その中で各主体をどんどん巻き込み、「自分たちの地域はこうすれば元気になる」というその地域ならではのノウハウ、知恵を幅広い主体で共有していくことが必要だと思います。

この図は「DIKWモデル」といいますが、ピラミッドの下から上まで行くのに、私の感覚では大体10年以上

かかります(図5)。初めの5年間で、下から2番目のInformation(情報)かその上のKnowledge(知識)ぐらいまで行きます。そのくらいの段階になると、「こういう方向でいけば面白い」「できそうだな」みたいな雰囲気になってきて、地域の雰囲気がだいぶ変わってきます。

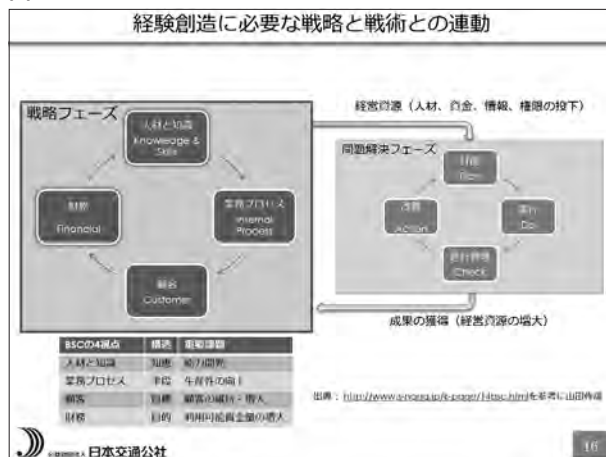
さらに取り組みを続けて、始めてから10年経つとおおむね多くの人たちが「自分たちの地域はこういう方向でいべき」ということが共有できるようになり、一番上のWisdom(知恵)を創り出すことができるようになります。そうすると、いろいろなプロジェクトが派生して動いていく状況になってきます。

こうなるまでは反復が必要で、瞬間法則では難しいです。反復をしていくために必要なことが左図の「戦略フェーズ」で、その基本は財務、つまり資金繰りです(図6)。それとセットとなるのが人材です。お金と人材は大きな意味を持ってきます。

図5



図6



よくある状況は、単発的に何か補助金をつけたけど、来年再来年はそのお金があるかどうかかわからないので、フルタイム人材の正規雇用がなかなかできず、パートタイムしか雇えないというものです。パートタイムの人しか雇えないので人材育成ができず、戦略フェーズの「業務プロセス」の改善になかなかつながりません。

業務プロセスの改善につながらなければ、今までの文脈で言うところのCXの強化ができない、つまり面白い「こと」が作れないので、お客さんもついてこない。お客さんがついてこなければ、当然収益が上がらないので、また同じ繰り返しを繰り返してしまうということになります。

なので、どのように財務をある程度安定的に確保するか、少なくとも3~5年ぐらいの中期的な時間軸の中で人材をきちんと育成し、経験値を上げることができるとか、それらを考え実現することができて、初めてCXが高まり、お客さんの満足度を上げられることとなります。

よく言われるPDCAが右図の「問題解決フェーズ」ですが、PDCAは左図の戦略フェーズに付随するものであり、あくまでも財務と人材がしっかり確保されていることが前提となります。ですから、PDCAの上位に当たる戦略フェーズが定まっていなくてPDCAだけを回すのは、ほとんど無意味ということになります。

そういう意味では、地域の「経験」を作るための第一歩は、CXを持続的に作って育て、評価をしていける組織・体制を作ることです。

今、DMOを各地に作る政策が展開されていますが、CXの創造に取り組める体力を持った組織にすることが大前提になります。これができなければ、どんなにアイデアのある人を連れてきてCXを作らせても、持続も強化もできないこととなります。

講義2の講師の山田さんが沖縄市の観光振興に取り組む際に、並行して取り組んだのは、自分が所属するDMOをきちんと戦える組織にしておくことでした。財務力も強化し、人材のモチベーションを高め、組織を評価する仕組みを作った結果が、沖縄市らしい新しい修学旅行やガイドツアーの創出につながっていったのです。

どんな取り組みも陳腐化は免れない 真似されない「隔離メカニズム」を生むには

しかし面倒くさいのは、どこかで成功事例が生まれると他から真似されること、つまり「新しい商品やサービスはコモディティ化する」ことです(図7)。

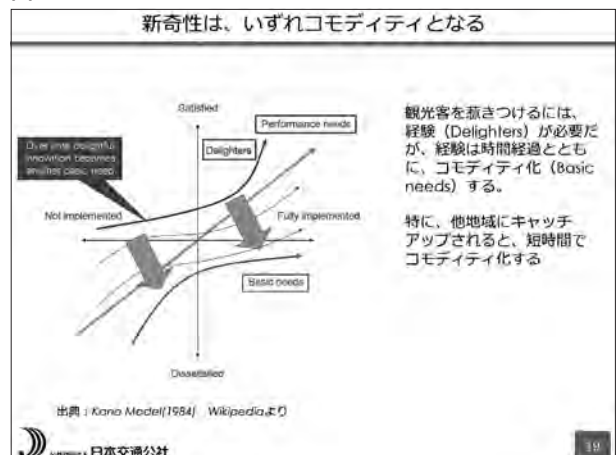
新しい体験プログラムを作ると、初めは「すごい、面白い」となります。これを新奇性といますが、実際にお客さんを取り込む際には「面白そうだけど大丈夫か」といった危惧をクリアし、信頼が求められます。

その後は、催行頻度を増やしたり、予約しやすくするなど利便性を高めていき、その体験プログラムが他のいろいろな地域に普及すると、最後は価格競争になります。

今から十数年前にそば打ち体験がはやりました。衛生管理などもクリアして、いろいろなところでオンデマンドに近い形で体験できるようになりましたが、当初は体験するのに5,000円ぐらいしていたものが、いろいろなところでできるようになってどんどん安くなり、行き着いた先はあって当たり前みたいになって、お金が取れないサービスになっていきます。

このように観光の魅力というのは、時間経過とともに確実に劣化してきます。これが「コモディティ化」です。観光サービスはコモディティ化してしまうと、非常に意味がないというか、やっても価値がないという話になってしまうわけです。観光地が持続的な魅力を維持していくためには、観光客を引き付ける魅力を持続的に作っていかねばなりません。

図7



そういった競争力は経営学的にすでに整理されていて、他のところに真似されない競争力はここに書かれている「経済価値」「希少性」「模倣可能性」「組織」という4つの柱で構成されると言われています(図8)。

この4つが揃うことによって生まれるのが「隔離メカニズム」です。他の人が面白いと思ってもなかなか真似できず、コモディティ化せずに競争力を維持できます。各地域でこの隔離メカニズムを作れず、どこでもできることだけをやっていけば、自転車操業のようにそれを続けていかなければいけません。観光地の魅力づくり、CXを目指すなら、各地域で隔離メカニズムの構築を目指し、他に真似のできない「この地域だからこそできるもの」を作ることが重要になります。

例えば沖縄市のまちあるきは「これは面白い」と、沖縄県内の他の市町村が思ったとしても真似できません。なぜかという、米軍基地があり、それを元にしたコミュニティが作られているという沖縄市ならではのレガシーを生かしているからです。他の地域が真似できないもの、持っていないものをベースにして作られた経験は、時間経過の中での競争力維持に強い意味を持ってきます。

そういう意味ではソフトウェアだけではなく、圧倒的な空間も隔離メカニズムを生む隔離システムになり得ます。観光振興という、この頃はハードではなくソフト面に注目が集まりやすいですが、実際に隔離メカニズムを作っていくためには、ハードウェアをきちんと整備し、建築や土木とサービスをうまく組み合わせることが必要です。それができれば、他の地域が簡単に

キャッチアップできない非常に強い競争力になります。

観光地における空間づくりの面から言うと、温泉地は日本中どこにでもありますが、例えば草津温泉の場合は泉質や湯量などに非常に自信を持っているわけですが、端的に言ってそれだけでは勝てないわけですね。そこで草津の方たちは、温泉街の中心部にある湯畑をしっかりと作り込むことによって、国内に無数にある温泉地と違う、自分たちならではの温泉地を作ろうとしました(図9)。

そうした空間を公共工事も含めて作り始め、先ほどお話したDIKWモデルをハード整備で10年以上繰り返す中で、地域の旅館や飲食店の人も、草津温泉はどういう温泉地を目指すのかという思いを深めていき、自分たちの経営もその方向に合わせて強化し、それぞれの人たちが取り組んできたものが積み重なり、より強い草津温泉を作っています。

群馬県内には他にも有名な温泉地がありますが、草津のようにみんなで方向性を決めて突き進むことがなかなかできず、知名度はあるけれど草津のような集客力は残念ながら今はないという状況になっています。

このように、建築や土木も併せて考える必要があると、やはり官民連携が重要となります。講義3でお話いただく松山市の道後温泉は西日本でも有数の温泉地ですが、道後温泉本館に加えて周囲にあった旅館も旧耐震基準で作られており、同じ時期に開発された関係で、耐震工事の時期も重なってしまうという非常に大きな危機を迎えたわけです。これを突破することは、個別の旅館もしくは行政だけでできるわけではありま

図8

コモディティ化を防ぐ競争力の獲得

RBV (Resource Based View)
 企業内部の資源を組み合わせることで、競争優位を構築し、かつ、戦略の模倣を妨げる「隔離メカニズム (Rumelt, 1984)」を持つことによって、持続的競争優位が得られるという考え方。

RVBにおける競争力の評価フレーム (VRIO)

- Value (経済価値)
顧客が経済的な対価を支払っても体験したいと思えるような価値をもったものであるかどうか。
- Rarity/Rareness (希少性)
希少性をもったものであるか。希少性が低ければ、競合との差別化は出来ない。
- Imitability (模倣可能性)
他の地域が模倣しやすいかどうか。模倣しやすい場合、競合との差別化はいつれ無くなる。
- Organization (組織)
対象となる資源を有効に活用できる組織体制(含む権限)になっているか。

20

図9



せん。

そこで、松山市と道後温泉旅館協同組合は官民連携をしっかりと図り、まち全体を数年かけて地震に耐えられるまちに変えていきました。さらに、その際には新しい価値観として、歩いて楽しいまちにできるよう、道路なども含めて変えていくことに取り組んできました。

他の温泉地で、行政とセットになって公共空間も含めてまち全体を切り替えられるかという点、非常に厳しく、なかなか真似できないわけです。松山市が官民連携をしてまちを作り直したことは、まちそのものがCXを作ることにつながり、圧倒的に強い競争力を持つこととなります。

なので、CXは民間だけが作るものではありません。本当に強いCXを作るには、まちや空間とセットで取り組んでいく必要があります。その意味でも官民連携というのは大きなキーワードになってきます。

さらに俯瞰して20年、30年の時間軸で考えても、隔離メカニズムを展開することによって、1、2年ではなく、5年、10年という形で陳腐化を遅らせることで、他の地域がキャッチアップしてくるまでに時間稼ぎができるようにするのは、一つの戦略です。どんなに素晴らしいものでも、10年も経てば陳腐化します。その前に新しい価値を作ることが、イノベーションです(図10)。

サービスがコモディティ化する前にイノベーションすることで新しいものを作る、これを繰り返していくことが必要になるわけです。観光地をきちんと作るには5年、きちんと形が見えてくるまでに10年かかると言いましたが、その先20年、30年という時間軸を考えると、

新しいものを作ってイノベーションを起こしていくことが必要と言えます。

「つながる」と自分の生活を拡張する 「異日常」は次の観光のキーワードに

河口湖から見る富士山は本当に綺麗です。おそらく、江戸時代ぐらいから楽しまれてきた風景だと思います。

でも、ただ「見る」だけでは、それほど感動は続きません。そこで、富士山を見ながら宿泊や食事ができたり、温泉に入れる施設が富士五湖の周辺にたくさん作られるようになりました。

現在は、富士山によって育まれた樹海などの自然、もしくは富士講などの文化を体験的に学習する、もしくは経験することが、富士山の周辺で一番ホットなアクティビティになってきています。当然、そうしたアクティビティで質が高いものは、高い金額も取れるよう変わってきています。

富士山だけをどんなに突き詰めても飽きが来ます。新しい宿泊施設も一定程度の時間稼ぎにはなりますが、どうしてもいつかは古くなります。そこで現在は、富士山周辺の文化や環境を体験しようという形に変わってきており、そこにキャッチアップしていかないと、乗り遅れてしまうこととなります。

このように観光地の競争ポイントは、時代とともに変化してきています(図11)。CXを考える上で、「もの」ではなく「こと」を大事にしようと言っていますが、「こと」もやはり時代の変化に応じてどんどん変わってい

図10

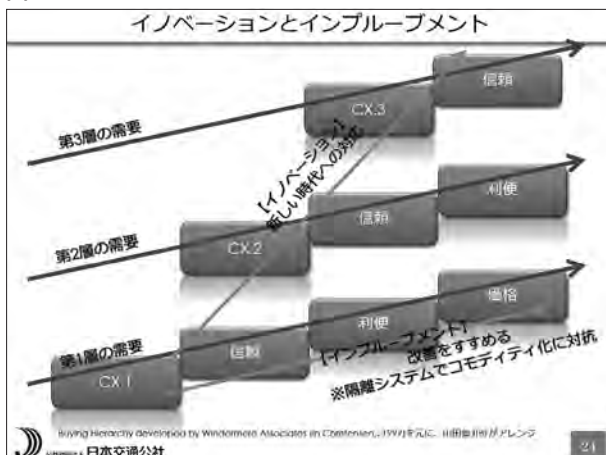
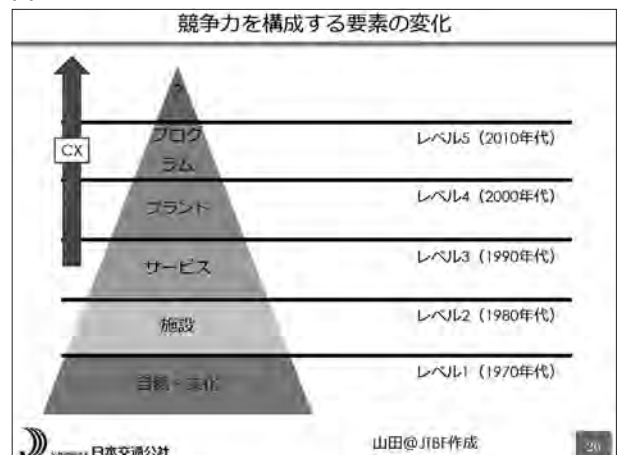


図11



きます。今の時代にどういった経験が求められているか、アンテナを高くして把握し、そこに合わせた対応が必要になってきます。

こうした今の状況を見ていると、観光の次のキーワードとなるのは、おそらく「つながる」ことではないかと思っています。

今回のコロナ禍も一つのきっかけだと思いますが、いろいろな人たちと多様につながっていくことが、今後のキーワードになってくると思います。環境問題も、私の世代からすると目に見えるものではないので、あまり自分ごとではないのですが、二酸化炭素排出やカーボンオフセットなどに対する若い世代の関心は高いです。

でも、若い人たちほどそういったことを自分ごとと思えるのは、地球環境全体と自分の生活がつながっていると意識しているからです。LGBTQといったダイバーシティやマイノリティへの関心も同様で、自分たち自身がLGBTQ的な志向を持っているかどうかではなく、「自分自身としてありたい」「人に強要されるものではなく自分の価値観を大事にしたい」ということだと思います。

自分の価値観を大事にしたいという思いの裏返しは、他者の価値観も大事にしたいということで、ダイバーシティが重要であると考えることにつながっていき、一緒に何かを作って盛り上げていく「共創」や、インスタグラムなどのソーシャルネットワークでつながるなど、こういった「つながり」が一つのキーワードになってくるのではないかと思います。

そういう中で私が大きな方向性だと思うのは、観光がライフスタイルを拡張する存在になるということです(図12)。今までの観光は非日常、つまり今までの日常生活とは全く違うような、ある種バーチャルリアリティの世界を求めていたわけですね。

しかし、今の若い人たちは世界のいろいろな人たちと自分たちはつながっていて、「自分たちは世界市民だ」といった意識を持つようになっており、非日常という感覚はどんどんなくなっているのではないのでしょうか。

もともと世界とつながっている感覚なので、バーチャルリアリティではなく、自分の生活の拡張みたい

な感覚、つながっているゾーンをもっと広げていくという発想になっていくのではないかと思います。日本語にあえて訳せば「異日常」となるかもしれません。今後、観光は極端な非日常ではないものになってしまうのではないかと思います。

今までの観光の経験は観光地に来た時、リアルな対面の経験でしたが、自分自身の生活の延長線上に観光地での経験もあると捉えるようになれば、そこでつながりは、通販のような物の売買、オンラインツアーなども含め、コミュニケーション手段ももっと広がるのではないかと思います。

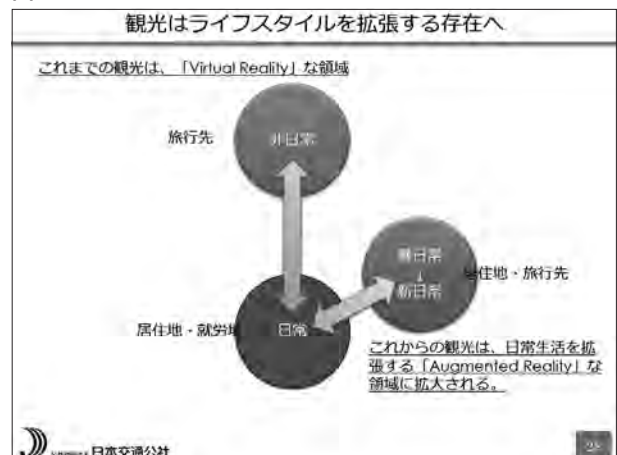
つまり、観光地に行った時だけその観光地とつながるのではなく、普通の日常生活を営む中でも、何となく緩くその地域とつながっているといった形に、コミュニケーションが拡張されていくのではないかと考えています。

例えば、トヨタの高級車レクサスの販売店は、和風建築を思わせる雰囲気のある建物を造り、接客講習にお茶の先生を講師として招いているそうです。それによって、メルセデスやBMWやアウディと差別化し、高級な日本車としてのブランドを作り上げているわけです。

レクサスのオーナーは販売店で車を買った時だけでなく、6カ月点検、1年点検で販売店に車を持ち込むたびにレクサスというブランドを改めて確認することになります。

どんなに良い車であろうと、その車を売りっぱなしにするのではなく、レクサスという車を接点に、自分たちが伝えたい価値観をお客さんに伝え続け、そういつ

図12



た価値観を持つ車を所有し、運転していることに喜びとある種の自負心を持ってほしいということです。当然、運転のスタイルなどにもつながってきますし、次の買い替えの時も当然レクサスを買ってほしいということです。

観光地においてもこれと同様に、観光している時だけがお客様と考えるのではなく、観光客が自分の地域で日常生活を送っている時から、地域とつながることが必要ではないかと思います。

強い観光地というのは、「こと」があるところだと言いました。そう考えると、いろいろな「こと」が単発ではなく集合体としてその地域に存在し、訪れた人が本当に素敵で理想的と思えるライフスタイルが存在している地域が本当に強い観光地になっていくのではと思います。

ハワイはコロナ禍から回復しつつあり、メインランドからの観光客はむしろコロナ禍前以上に入ってきています。ハワイはコロナ禍の経験を通じて、「ハワイの文化や環境を大切にしてくれるお客さんだけ来てください」と訴えています。

そして「ハワイの生活文化、ライフスタイルはこういうものです」と発信しています。それは環境負荷をできるだけ抑えながら、自然のありがたさやハワイが作ってきた文化を体験し、楽しんで豊かな生活をするということです。そうしたことを伝えることによって、多くの人たちがハワイに行きたい、もしくは住みたいと思うようになってきているわけです。

講義4の軽井沢町は、日本国内においてライフスタイルを提示し、住んでいる人たち自身が軽井沢というまちを非常に愛し、その魅力を高め続けています。観光客や別荘の所有者の方たちも、軽井沢が作ってきたライフスタイル、生活文化を面白いと思って入ってくるので、それを大切にしながらさらに強化しています。

20年、30年前と今の軽井沢は、過ごし方、生活の仕方が変わってきています。その変化を、東京に住む人間などが非常に魅力的に感じ、こういう豊かな生活をしたいと思うので軽井沢は古くならず、常に新しい魅力があり、また行きたいと思わせることができていると感じます。7月19日には軽井沢で現地研修もを行い、今の軽井沢が作られるまでの約100年間の歴史を体

験したいと思っています。

今日お話ししたことをまとめると、CXの創造にはいろいろな切り方があります(図13)。CXを作るにはDMOをきちんと強化する、新しいCXを目指せる体制を作ることが、まず大前提です。

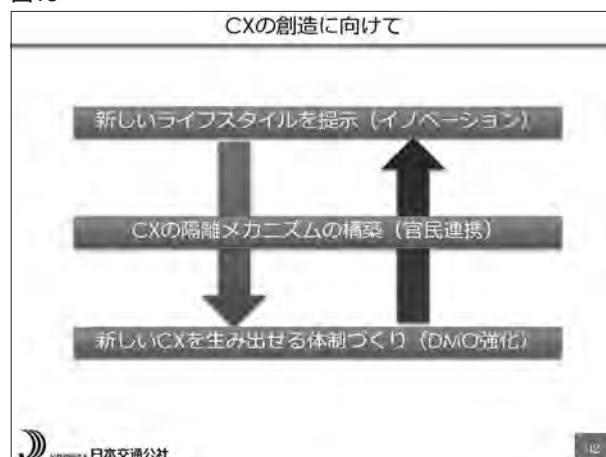
DMOの体制・体力の強化とは何かということですが、これは先ほどお話ししたように、安定的な財源と、それに裏付けされた人材の確保と育成です。お金がなければ優秀な人材確保や人材の経験値を上げることができません。そうした事例を講義2の沖縄市のお話でお聞きいただきます。

民間側のある種の代表として束ねられるような形にDMOができれば、次は講義3でお話を聞く道後温泉のように、官民連携を考えていく段階になります。官民連携ができれば空間などハードを含めた形でCXを作ることができます。建築土木とソフトウェアを組み合わせたCXというのは、非常に参入障壁が高いので、コモディティ化するまでの時間を稼ぐことができ、隔離メカニズムを構築できます。

常に最先端のものを作っていく時には、さらに10年、20年間単位で考え、地域としての新しいライフスタイルを作り続けていくことが必要です。根本にある価値観は同じでも、時代に合わせて新しい生活、ライフスタイルを作り、イノベーションを続けていくということになります。それを行っているのが、講義4の軽井沢町です。

1年でできること、5~10年でできること、20、30年かけてやっていくこと、それぞれのフェーズを組み合わせ

図13



せていくことによって、CXを創造し本当の観光地としての強みにつながっていくのではないかと考えています。

今回の講義は、3つのフェーズそれぞれのわかりやすい事例となります。そういった時間軸を念頭に置いて各講師のお話を聞いていただくと、腑に落ちる部分がたくさん出てくるのではないかと考えています。

質疑応答

福永 この講座の基本となる観光地マネジメントの考え方から、今日の講座のキーワードである観光地の強さとは何か、それを追求していくためにどういったことが必要なかをお話しいただきました。皆様からいただいた質問を紹介したいと思います。DMOには体力が必要と言及されていましたが、体力とは何か、その獲得と維持のために大切なことを教えてくださいとのことです。

山田 体力とは安定的な財源と、そこにひも付いた人材ということになります。体力の獲得と維持に何が必要なかという、やはり安定的な財源をそのDMOの中でどのように確保するのかが、少なくとも5年ぐらいの安定的な財源確保をそれぞれの地域で考えることです。

私の立場からは宿泊税の導入などをおすすめしていますが、これが唯一の答えではないと思うので、それぞれの組織の中でファイナンスを考えていただければと思います。

福永 新型コロナウイルスの影響があってもなくても変わりなく、今のお話は大事なことだと思います。

皆さんもこの1年半、新型コロナウイルスに本当に翻弄され、本来やるべきこともなかなかできず、自分の地域がどんなビジョンを定めて進んでいけばいいのか、非常に揺らいでいると思います。コロナによって観光政策や産業、消費者の価値観などがどう変わってくるのか、変わらないのか。補足してご説明いただければと思います。

山田 なかなか難しいですが、1年以上観光の動きがいったん止まる事態になり、もう一度動き出した時は、当然、以前と同じではないと思います。

前からあったけどだんだん衰退していたものは、今回のことをきっかけにとどめを刺されるというか一気に減り、前から徐々に伸びてきたものは、逆に今回のコロナ禍を経て復活する時に非常に強化されるのではないかと考えています。

例えば、環境問題への関心は非常に強くなると思います。我々やその上の世代ぐらいたと「旅の恥はかき捨て」とまでは言いませんが、「旅行をする時ぐらいドンチャン騒ぎをさせてよ」と思っていたわけです。

しかし、そういう世代がどんどん市場から撤退していき、世界と社会とつながっているという価値観の若い人たちが世の中に出てきて、今回のコロナ禍でそれを個人の実体験としても感じている人たちからすると、環境や地域のコミュニティに対する配慮について、非常にセンシティブになるのではないかと考えています。

また、この1年間、パーソナライズされた生活が続いてきて、いきなりみんなでまた集団でワイワイするかという、やはりもっと小グループ化し、FITの要素がより強くなっていくのではないかと考えています。このような以前からあった流れは、より強化されることになるのではないかと考えています。

一方で危惧するのは、コロナによって人と人の関係がとげとげしくなった点です。特にインバウンドに対しては、非常にその感覚を強く持っています。今回のオリンピックでも、海外から人が入ってくるだけで「みんなウイルスを持っているのでは」といった空気が出てきてしまっているわけです。

そうした感覚は、オーバーツーリズムに対する反動としてコロナ禍前にもあったものですが、外国人に対して、強い拒否反応みたいなものが出るかもしれないという部分も危惧しています。ですから、地域でそうした摩擦が起きないような整備が必要ではないかと考えています。

福永 もう1件ご質問をいただいています。今のお話にも関連しますが、岩手県ではコロナでキャンセルに泣いた地域もありましたが、コロナによって目的地が変わり、その受け皿となってプラスの入り込みになった観光拠点も少なくありませんでした。地域としてどう臨むべきか、また好事例があればお聞かせくださいということです。

昨年度の観光地経営講座では、ハワイ州観光局 (HTA) の木村恭子さんを講師にお招きしました。ハワイはもう観光客が出入りしていますが、コロナ禍の前とは全く違うフェーズで観光政策や取り組みを行っていて、ハワイとして出したいメッセージをより強く出している気がします。そうしたシフトチェンジができていくことが、やはりハワイはすごいなと思います。多分、そのあたりは山田さんも注目されていると思いますが、いかがでしょうか？

山田 昨年 (2020年) のGo To トラベルキャンペーンの時などに見られた、いろいろなところでキャンセルがあつて需要が減ったり、切り替わったケースはかなり過渡期的な話なので、コロナ禍が終わった後も続くかという、ちょっと私は否定的です。

たまたまそこしか行けるところがないから行くという需要と、お客さんが行きたいと思って行く需要は違うので、やはりきちんとお客さんに支持されるには、そこに行ったら何ができるのか、そこに行くことが自分にとって楽しく、また、他者からも行ったことが評価されるような地域づくりが必要だと思います。

富士山の話をしました。富士山という観光資源がなくなるわけではありません。ただ、2000年 (平成12年) ぐらいまでの富士登山は団体ツアーの強行軍で行く、とにかく登ることが目的という商品でした。でも、今はそうではなく、個人で高山病なども配慮しながら

ゆっくり歩くとか、富士山は日本人の文化にどう影響を与えたのか、富士の樹海は恐ろしいところだと言われていたけど、実は自然の宝庫であるとか、そういった関心の広がりに対応していくことが必要で、裏返すとお客さんの関心がそれだけ広がっていると言えます。

単に登ることがだけが目的ではなく、よりいろいろなことを自分の肌感覚で知りたいといった要求があることをキャッチアップできれば、富士山周辺は競争力の観光地であり続け、キャッチアップできなければ、ある種、安売りのデスティネーションになってしまうということだと思います。

一方、大都市周辺の観光振興はDMOが旗を振って行うものではなく、各主体が動いていく形になりますが、一つの動きとしては、新しい価値観やデザインを持った宿泊施設が増えてきていることが挙げられます。

私の世代の基準で見た「良いホテル」では必ずしもなく、私の感覚からするとちょっと斜めというか、端的な表現だと若者向けという感じでしょうか。例えば、飲食店では結構早い時期から倉庫を改造したり、カジュアルな雰囲気でおいしいものを食べさせるレストランなどが出てきていますが、そうした感覚が宿泊施設にも取り入れられてきています。

宿泊するという経験も、重厚な雰囲気や重厚なベッドに泊まることだけが高級ホテルではない、といった価値観に変わってきていると思います。