

第53回中部社研定例講演会

日時：2018年8月30日（木）

講師：公益財団法人日本交通公社観光政策研究部長首席研究員 山田 雄一 氏

演題：「改めて考える。観光による地域振興」

場所：ホテルメルパルク長野 3階「白鳳」

今回は、当財団「インバウンド観光研究会」委員にご就任いただいております公益財団法人日本交通公社観光政策研究部長で首席研究員の山田雄一氏を講師にお迎えし、「改めて考える。観光による地域振興」と題してご講演をいただきました。以下は、その内容をまとめたものです。（文責事務局）



1. はじめに

私は、公益財団法人日本交通公社（以下、「日本交通公社」）に勤務しています。皆さんは、日本交通公社というと、株式会社JTB（以下、「JTB」）が頭に浮かぶかと思います。もともと同じ法人だった組織です。今、インバウンドや観光が注目を浴びていますが、明治時代くらいまで遡ると旅行業は、営利事業ではありませんでした。海外から来賓がいらっしやるときや逆に日本のエンジニアや外交官が海外に行くときにお世話をする組織が必要だったので、作られた会社が任意団体の「ジャパン・ツーリスト・ビューロー」で、

今のJTBの祖先に当たります。

高度成長期に入っていく中でいつの間にか、旅行業が営利事業、儲かる商売に変わりました。今の株式会社日本旅行や近畿日本ツーリスト株式会社という株式会社の旅行会社が出てきました。そのときに日本交通公社は、財団法人格で旅行業をやっていましたが、1963年に営業部門を分離し、そこが今のJTBになっています。私がいる日本交通公社は、それ以降50年ほど、旅行・観光のシンクタンク、コンサルタントとして活動しています。

私が日本交通公社に入ったのが1998年で、そのときに日本交通公社はJTBと完全に分離してい

たので、私自身は旅行業をしたことはありません。出自はゼネコンで開発事業などのプランニングです。

本日は「改めて考える。観光による地域振興」ということでお話しさせていただきます。私は観光のマーケティングなどを専門としているので、観光の細かい進め方というよりは、観光と地域振興をどう考えていくのか、そのときに、日本の中で欠けている視点として、観光産業、サービス産業の振興にフォーカスを当てながら話をしたいと思います。

2. 日本社会を取り巻く状況

今、日本全国津々浦々、観光が非常に注目を浴びています。観光について注目を浴びたのは、国レベルでは戦後で3回目になります。

1回目は、高度成長期のレジャーブームと言われた頃です。地方から東京に人が移動して、その人たちが首都圏で家族を持ちました。大阪や名古屋、首都圏に移動した若い人たちの家族旅行先、余暇の行き先がないので、作らなくてはいけないというのが、このレジャーブームの発端ですが、オイルショックでいったん切れました。2回目はバブルの頃にリゾートブームです。1回目は団塊の世代の人たちの移動でしたが、今度は、団塊ジュニアの人たちになりました。円高になり、内需拡大などの話が出たときに、それまでは1泊2日の旅行や周遊が普通でしたが、長期滞在型を目指したのがリゾートブームです。これはバブル経済の崩壊に合わせて立ち消えになりました。

21世紀に入る頃から立ち上がってきたのが、今、我々が直面している観光立国というものです。それまでの2回は、国民の福利、余暇、特に首都圏などに移動した人たちの余暇をどうするかに着眼点があったのですが、この新しい観光立国というのは、日本人の旅行はともかく、インバウンドにフォーカスしていこうというのが大きな流れです(図1)。

観光立国推進基本法が2007年に施行され、国と

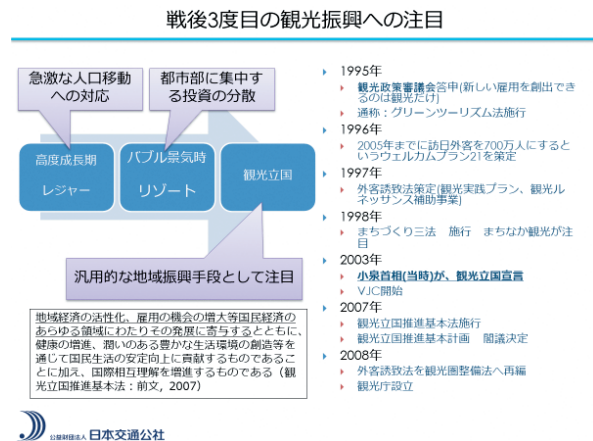


図 1

して求めている観光振興の目的が書いてありますが、経済活動の活性化、雇用の機会云々ということで、経済発展を前提としています。その上で、国民生活の安定と最後に国際相互理解となっていて、国民と国際といった部分を経済発展の上に乗せるのが日本の観光振興の基本形になります。さらにこの動きが強化された理由の一つは、リゾートブームを思い出していただくとわかりますが、リゾートは、出来る場所に限られることにあります。長野県内でもリゾートというと、かなり限定された場所になります。限定された場所ということは、「俺の所はできない」という地域も出てくることなので、国として旗を掲げるのに都合の悪いところがあります。

21世紀に入るくらいから観光の世界に「〇〇ツーリズム」というのが多く出てきました。国際的には形容詞観光といわれているのですが、どこの地域でも観光対象になることができます。「温泉がないと観光地ではない」「風光明媚な山とか川がないとダメだ」「歴史のある寺社仏閣がなければダメだ」というのが従来の観光地でしたが、今は、普通の農村であろうと、製造業が集積している工業地帯であろうと、さらには何もない雑木林でも観光地にできるので、観光政策を動かす人からすれば、反対する人がいなくなります。「観光振興は皆さんの地域でもできますよ」という話をすれば、それに対して誰も反対できないので、国の政策としては非常にありがたいのです(図2)。

観光対象地と旅行同行者の拡がり

表 観光対象地と旅行同行者の拡がり

時期	主な動き	対象地タイプ						同行者				
		温泉景勝地	高原・海浜	文化系都市	農山漁村	中小都市	大都市	団体客	家族客	女性客	カップル客	一人客
高度成長初期	奥座敷温泉地(定山溪、鬼怒川、伊香保などの隆盛)	■										
高度成長後期	別荘開発(那須や伊豆高原)、スキー場、海水浴場など。大量高速輸送時代へ	■										
ポスト高度成長期	ディスカバージャパンキャンペーン(高山、倉敷など)、アンノン族	■										
バブル景気時	リゾート開発(トマム、シーガイアなど) スキー場・ゴルフ場・リゾートマンション	■										
ポストバブル期	グリーンツーリズム、エコツーリズム、まちなか観光の萌芽	■										
観光立国	インバウンド、MICE 多様な観光形態、総観光地化	■										



幅広い地域が観光振興の対象となった。
→国策として展開しやすくなった。



出典：観光読本[2004]などを元に、筆者作成

図 2

「観光立国推進基本法」と「観光立国推進基本計画」

・観光立国推進基本法

平成18年12月13日成立、平成19年1月1日施行
「観光基本法」の全面改正（21世紀の日本の重要政策の柱に位置づけ）

- 国際競争力の高い魅力ある観光地の形成
- 国際競争力の強化（観光産業、人材育成）
- 国際観光の振興（外国人旅行者の訪日促進）
- 観光旅行促進のための環境整備

・観光立国推進基本計画（第2次） 平成24年3月30日閣議決定

- 【目標】
- ①国内における観光旅行消費額 30兆円（平成28年まで）
 - ②訪日外国人旅行者数 1,800万人（平成28年まで、平成32年2,500万人念頭に）
 - ③〃満足度 「大変満足」45%、「必ず再訪したい」67%（平成28年まで）
 - ④国際会議開催件数 5割以上増やす（平成28年まで）
 - ⑤日本人海外旅行者数 2,000万人（平成28年まで）
 - ⑥国内観光旅行宿泊数 年間1.5億（平成28年まで）
 - ⑦観光地域の旅行者満足度 「大変満足」「必ず再訪」27%程度（平成28年まで）



図 3

その結果、観光立国推進基本計画、そして第2次計画ができ、今、第3次に入っていますが、国はこの計画の中で国内における観光消費額、外国人の旅行者数、満足度、国際会議数などの目標を立てました（図3）。

「国として強力に観光振興をやっていくぞ」ということでしたが、結果としては、日本の国内市場はどんどん減ってきて、今、ようやく横這いに

なっているところです。全部の統計がないのでつなぎ合わせていますが、2003年以降から観光立国が進み始めました。観光庁や観光立国推進基本法ができたのはこの辺りになりますが、作った以降もずっと落ちています。観光振興を行ったけれど、国内需要は実はどんどん下がったというのが結果です（図4）。

観光立国推進基本計画の目標達成状況（図5・

長期的な観光市場の推移

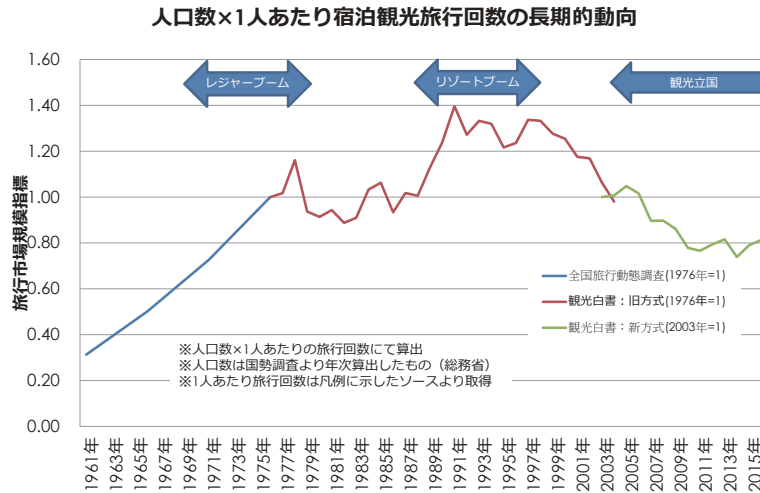


図 4

6) で、「国内における旅行消費額」は、30兆円

観光立国推進基本計画(第2次) 目標達成状況(1/2)

○観光による国内消費の拡大								
	目標値	実績値						
	平成28年(2016年)まで	22年	23年	24年	25年	26年	平成27年(2015年)	
(1) 国内における旅行消費額	30兆円	22.7	21.8	21.8	22.8	21.6	24.8兆円	
○国際観光の拡大・充実								
	目標値	実績値						
	平成28年(2016年)まで	22年	23年	24年	25年	26年	平成27年(2015年)	
(2) 訪日外国人旅行者数	1,800万人	861	622	836	1,036	1,341	1,974万人	
	目標値	実績値						
	平成28年(2016年)まで	23年	24年	25年	26年	平成27年(2015年)		
(3) 訪日外国人の満足度	「大変満足」	45%	43.5	40.7	43.5	49.5	47.8%	
	「必ず再訪したい」	60%	58.2	57.8	56.5	57.6	57.9%	



図 5

の目標に対して、実績は22.7兆円から始まり、2015年は24.8兆円で、ほぼフラットです。数値目標を達成できたものはインバウンド絡みだけです。「日本人の海外旅行者数」も「日本人の国内観光旅行による1人当たりの宿泊数」も目標達成できていません。

結果的には、第2次の計画の中で目標を掲げていろいろな施策を行ったのですが、インバウンドの量以外は目標達成できていないのが現状です。

なぜそうなったのか、政策が悪かったのかという話もありますが、実は国内の宿泊市場は、皆さんの財布の中身と連動しているのです。図7は、バブルの頃から直近までの平均給与額と、その間

観光立国推進基本計画(第2次) 目標達成状況(2/2)

	目標値	実績値						
	平成28年(2016年)まで	22年	23年	24年	25年	26年	平成27年(2015年)	
(4) 国際会議の開催件数	5割以上増(1,111件以上)	741	598	731	588	625	634件 アジア第3位	
	目標値	実績値						
	平成28年(2016年)まで	22年	23年	24年	25年	26年	平成27年(2015年)	
(5) 日本人の海外旅行者数	2,000万人	1,664	1,699	1,849	1,747	1,690	1,621万人	
	目標値	実績値						
	平成28年(2016年)まで	22年	23年	24年	25年	26年	平成27年(2015年)	
(6) 日本人の国内観光旅行による1人当たりの宿泊数	年間2.5泊	2.09	2.08	2.14	2.25	2.06	2.27泊	
	目標値	実績値						
	平成28年(2016年)まで	24年	25年	平成26年(2014年)				
(7) 国内観光地域の旅行者満足度	「大変満足」	25%	19.0	19.9	19.8%			
	「必ず再訪したい」	25%	13.6	15.2	14.4%			



図 6

宿泊観光旅行市場規模と給与水準

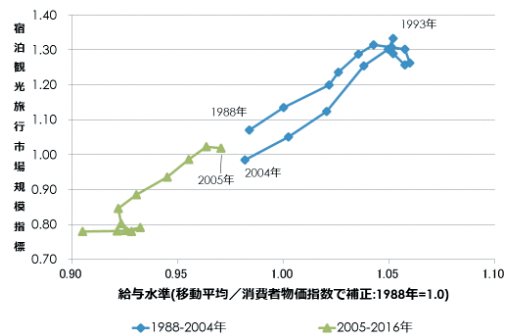


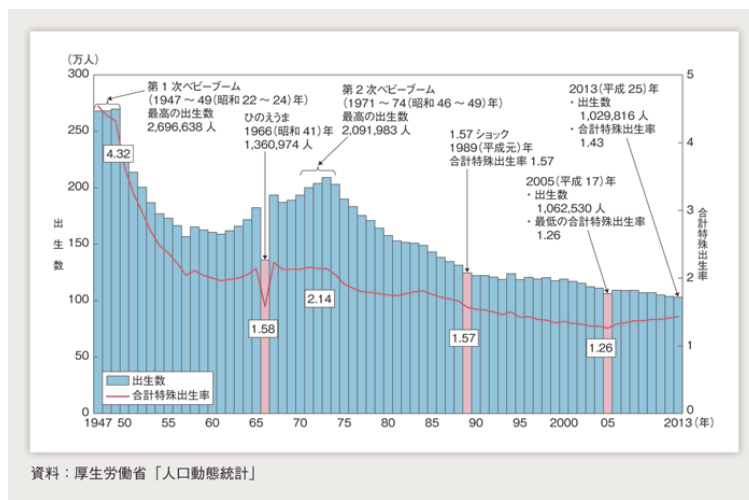
図 7

にどのように市場規模が推移したかを見たものです。移動平均線を使って滑らかにしているところはありますが、見るとわかるようにほぼ直線関係です。もう少し厳密にいうと、所得が増えてから2～3年後くらいに宿泊旅行需要は増えます。逆に、所得が減ってから2～3年間くらいは持ちこたえるのですが、その後減っていく時間差があります。

いずれにしても国内市場を増やす、増やさないというのは、マーケティングや旅行会社がどうだとかいう話ではなく、そもそも国民の財布が厚くならないと国内の旅行市場に関しては発展しません。身も蓋もありませんがそういうことです。

経済発展のために観光振興をする、そのためには日本の経済が発展しなくてはいけないという、ある種、循環論法のような話になってしまうので、

新たな課題 ～少子化の進展

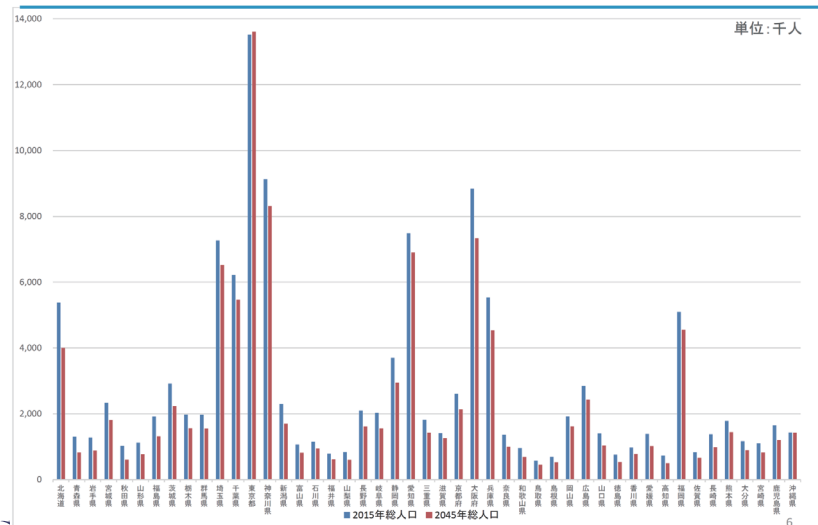


出典：平成27年版 少子化社会対策白書(内閣府)

図 8

人口縮小社会

都道府県別、将来推計人口（総人口）の比較



出典：経済産業省 地域経済グループ作成資料

図 9

ここを掘っていてもなかなか難しいというのが現状です。その結果、公に明言しているわけではありませんが、リゾートブームやレジャーブーム時は国民の余暇需要の受け皿が目的のひとつにあったのですが、その部分は今、ごっそり消えたというか、ほとんど見えなくなりました。

近年、少子化の問題が出てきました。私は1968年生まれですが、私が生まれたくらいから子ども

の数は減っていて、少子化は始まっていましたが、少子化問題が実際に見えてきたので、厳しい状況になっています（図8）。国全体の人口も減っていて、地方別に見るともっと厳しくなっています。都市部は、しばらくは何とか持ちこたえられますが、地方部は猛烈な勢いで人口が減っています（図9・10）。それを端的に示したのが消滅都市という話です。東京大学公共政策大学院客員教授の

人口縮小社会

都道府県別、将来推計人口（15-64歳人口）の増減率(2030年/2015年比、2045年/2015年比)

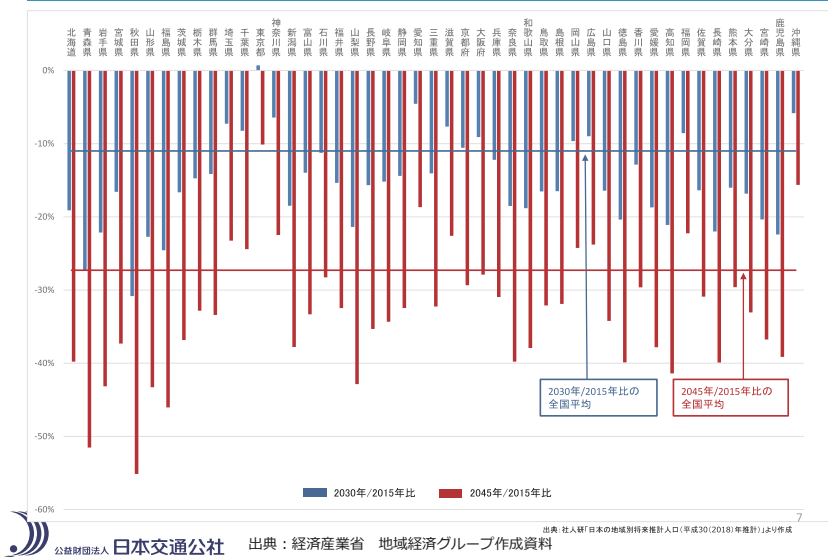
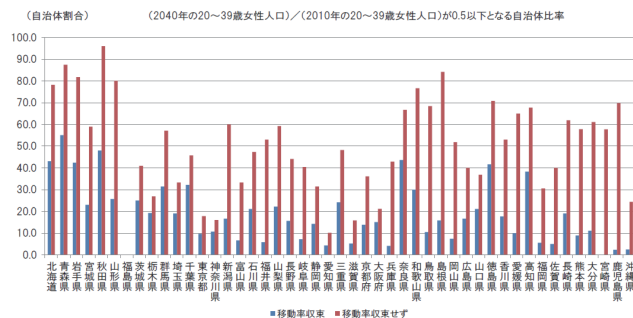


図10

「消滅都市」問題

20~39歳女性が半以下になる自治体比率(2010~2040年)

- 国立社会保障・人口問題研究所の推計を前提とした場合、20~39歳女性人口が2010年から2040年にかけて半以下になる自治体比率は20.7%。
- さらに人口移動が収束しないとする仮定を置くと、20~39歳女性人口が2010年から2040年にかけて半以下になる自治体数は49.8%。



(備考)国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口(平成25年3月推計)」及びその関連データから作成

図11

人口縮小を補完する交流人口

観光交流人口増大の経済効果(2016年)

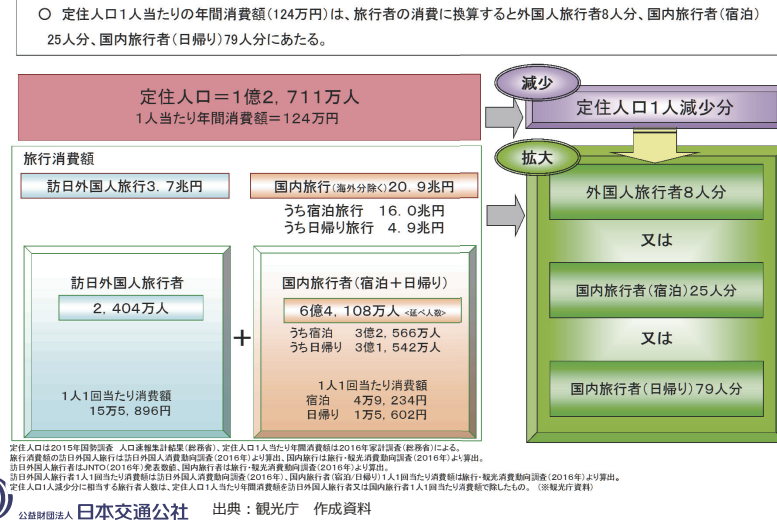


図12

増田寛也氏が「増田レポート」として、女性の数が減ったら、自治体は、人口維持どころか消滅の危機があるということを発表しました。この精度や正しいのか正しくないのかという、議論はありますが、かなりインパクトがあるレポートだったことは間違いありません(図11)。

人口が減っていくとか過疎化ということではなく、このまま放って何もしなければ、多くの自治体そのものが無くなってしまいうことが出てきたのです。これは国として、また地方としても何とかしなくてはいけないのですが、定住人口が減るのであれば、交流人口で何とかならないかという話があります。観光庁は定住人口がひとり減ったとしても、外国人旅行者であれば8人、国内旅行者でも宿泊で25人、日帰りでしたら80人くらいの人たちを観光客として呼び込むことができれば、消費額としての総額は並ぶと試算をしています。定住人口が減ること自体は、少子化の中でやむを得ないかもしれないけれど、減ったとしても、観光振興をして交流人口を多くしていけば、人口が減ったことによるダメージを和らげることができるかもしれないという話になったのです(図12)。

少子化を補っていくための手段として観光が非常に注目されたことで、地方創生の中で大きなポ

人口縮小社会に対応するという「新たな観光振興」



Copyright (C) 2017 JTB all rights reserved

図13

ジションを得ることとなり、内閣府地方創生本部で観光振興が大きな柱の一つになりました。そこで生まれたのがDMOという施策です(図13)。さらに、官邸主導で「明日の日本を支える観光ビジョン」が作られることとなります。本来、国としての観光振興は観光立国推進基本計画にしたがって行われます。観光立国推進基本計画は、観光庁が主導して作るものですが、地方創生、少子化に合わせて、官邸より官房長官直々に観光政策を仕切るようになりました(図14)。

「明日の日本を支える観光ビジョン」は内閣官房が主体であり、事務局は観光庁がやっています。

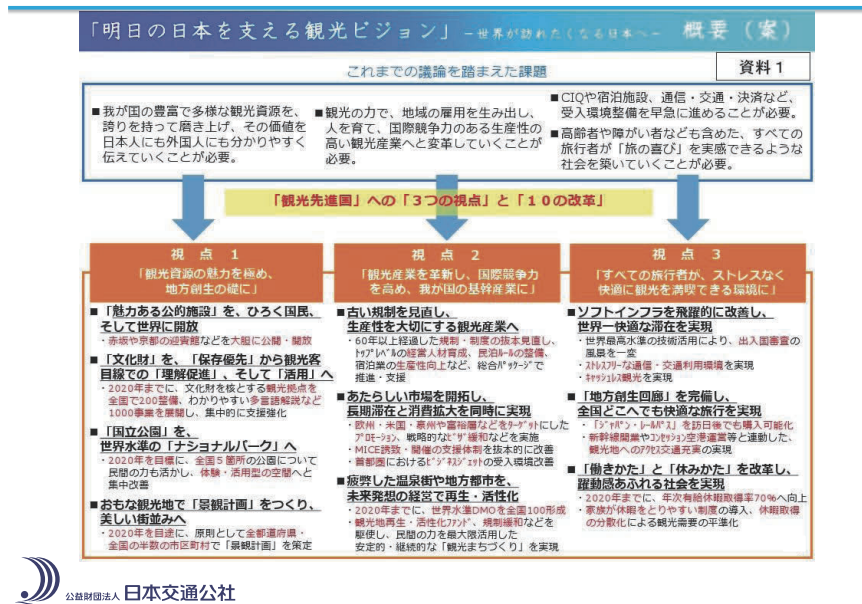


図14



図15

私は当時、経済産業省にいましたが、各省庁がその中にカセットで入る形で作られています。つまり、観光庁、もっと言うと国土交通省レベルで観光を行っていくのではなく、国を挙げて観光振興を行っていくことになったのです。それに伴って、訪日外国人旅行者数が2020年は4,000万人、2030年は6,000万人、訪日外国人旅行消費額が2020年は8兆円、2030年は15兆円という高い目標がイン

バウンドに特化して、設定されました。日本人国内旅行消費額も設定されていますが、横這いであれば良いという数値になっています(図15)。

国の政策としてはロジカルで、少子化で人口が減っていくことに対してインバウンドを呼び込む、それも人口縮小が続く地方部にインバウンドをより多く流し込むことによって、経済規模を維持するというのが、国の今の観光振興の基本政策です。

新たな観光立国推進基本計画（第3期）へ

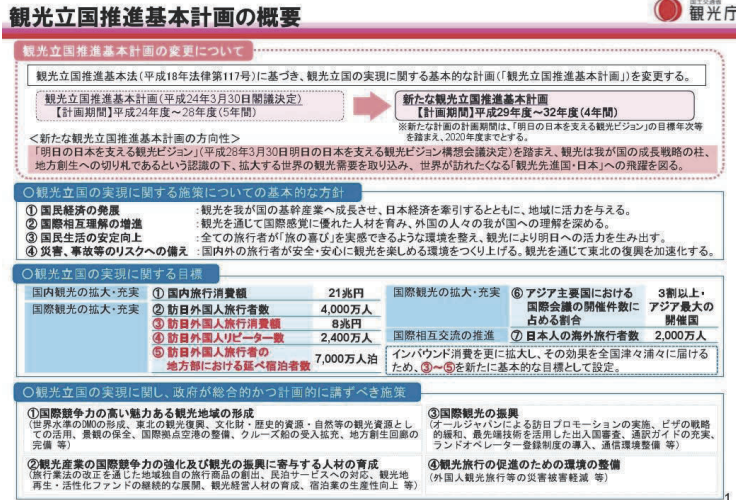


図16

これを受けて、観光立国推進基本計画の第3次は、「明日の日本を支える観光ビジョン」という官邸主導のビジョンに合わせた形で目標設定がされました(図16)。

現在は、「明日の日本を支える観光ビジョン」と観光庁の掲げる「観光立国推進基本計画」は、完全にシンクロして動いています。観光庁が年に1回出している観光白書ですが、目次立てでもこのフレームで作られるようになりました。

以上が、日本で起きたこの5年間くらいの動きです。

3. 世界で起きていること

観光は日本だけではなく世界中の国が注目をしています。発展途上国であろうと先進国であろうと関係なく、観光に注目するようになってきました。日本には人口が減っているのに、それを交流人口で補うという理由がありますが、人口が減っていない国々でも観光に注目しています。同じように観光に注目していても理由は違うということです。

観光に注目している理由の一つは、収入の格差が非常に大きくなったことです。工業社会を経てサービス経済化の世界に入ってきたことによって、

いわゆるミリオネラ、富裕層の人たちは想像を絶する規模の収入を得るようになり、ごくわずかなお金持ちが経済の大きなパイを占める状況になってきました。産業振興がどうこういう以前に、人数は少ないけれど、ものすごい所得を持っている人たちを自分たちの地域に呼び込んで、その人たちに消費をしてもらい、または、投資をもらうことが経済発展として非常に有利だという話になってきました。以前であれば企業を誘致して、雇用を生もうということでしたが、それは間接的で、その企業が輸出をして、うまくいけば従業員の給料も上がるということでした。そうではなく、

サービス・エコノミー (GDPの構成)

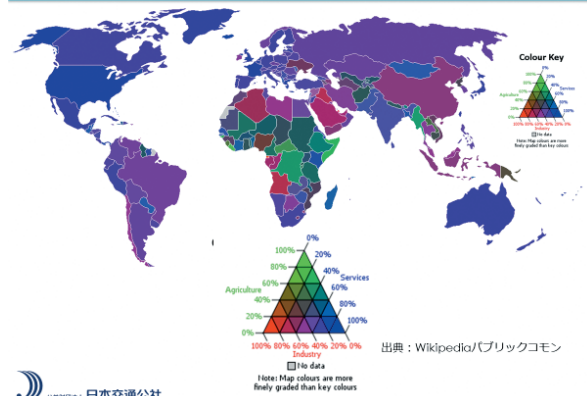
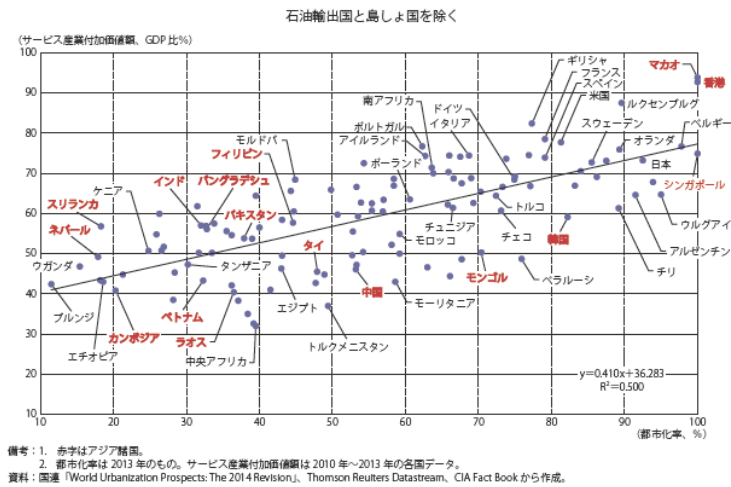


図17

都市化とサービス経済化



公益財団法人 日本交通公社 出典：通商白書

図18

ものすごいお金持ちが地域に来て、その人たちが直接的に消費や投資をしてくれれば、そのほうがより儲かります。ものすごいお金持ちやその下の層も含めて、消費や投資をしてくれる人たちを呼び込むことが重要だということです。

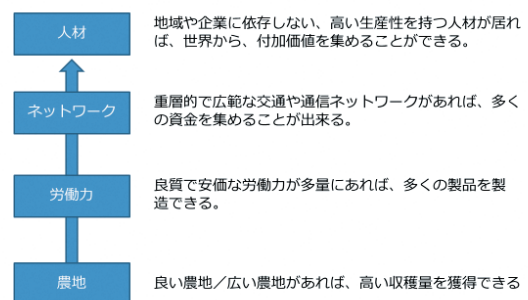
背景には世界中で進むサービス経済化があります。ほとんどの国は、サービス業で国を成立させていて、物を売っているわけではありません。つまり、農作物や工業製品ではなく、サービスを売ることによって国の経済を成立させているのです。我々は、東アジアにいますので、中国の動向を気にしますが、中国は世界ではアフリカと同じような工業社会です(図17)。世界を俯瞰すると、製造業には、ほとんど注目していません。サービス業でどう儲けるか、サービス業の付加価値をどこまで上げるかが、経済力になっているのです。

図18は経済産業省の資料ですが、都市化が進んでいくとサービス業のGDPのシェアが上がることは確認されています。国として成熟し、都市ができていくようになっていけば、産業構造としてGDPはサービスで稼ぐ、そのような時代になっています。

地域競争力は、産業革命前であれば農地があることでした。それだけの人口を食べさせられるだ

けの農地があるかどうかで国力を決めていたのです。産業革命以降は労働力です。日本でいえば明治維新以降、労働力をどれだけ確保できるかが競争力を決めてきましたが、20世紀から21世紀に入る段階では、ネットワークやIT化になってきました。製造業であっても、例えば、トヨタ自動車株式会社はたくさんの関係会社が地勢的に限られた場所に集まっていたのですが、今は水平分散しています。いろいろな所で造って、それをロジスティクスのチェーンでつないで造るようになっています。海外で部品を造って、それをマージして製品を造っていくというのが今の時代です。そうなる

地域競争力の変化



公益財団法人 日本交通公社

図19

21世紀型の「リゾートによる地域振興」～米国デンバー

- 米国コロラド州デンバーは、伝統的な基幹産業を持たないにも関わらず、生産額と人口を増大させ、慢性的な住宅不足となっている。
- この理由の一つは、コロラド山岳エリアでのライフスタイルが、ミレニウム世代を惹きつけているためと言われる。

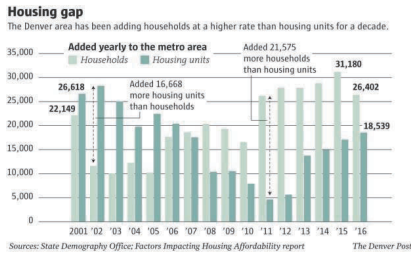
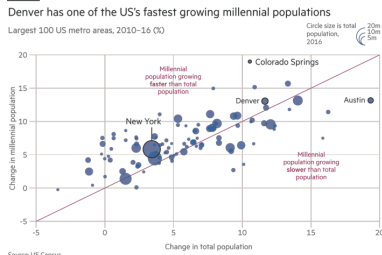
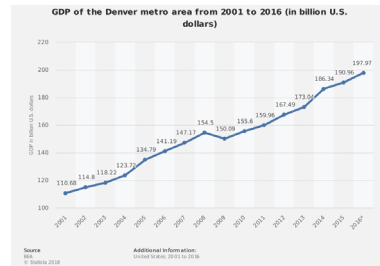


図20

と、船や航空の物流と人のつながり、情報などのつながりを集積したネットワークをうまく構築できるかどうかは今の競争力になるのです(図19)。

ネットワークを踏まえた上で、次の競争力は人材そのものになってきています。アメリカのコロラド州の州都デンバーは主要産業がなく「地場産業は？」と聞くと、地ビールくらいしかありません。にもかかわらず、1980年代以降に生まれた人の人口はニューヨークより多いのです。若い人たちがデンバーに集まってきていて、グレートデンバーのGDPはリーマンショックのときを除けばほとんど右肩上がりです(図20右上)。人口が急激に増えたので、住宅不足になっていて、供給が需要に全く追いつかない状況になっています。主たる産業がないにもかかわらず、デンバーが北米の中でも顕著なまで急速に発展している理由は、デンバーに住みたいという人たちがたくさんいることです。従来であれば、住みたくても働く場所がなければ住めないというのが常識だったのが、今やネットワークの時代ですから、インターネットのインフラさえあればどこに住んでもいいのです。もし物理的に打ち合わせが必要であれば、飛行機に乗って飛んでいけばいいだけのことです。デンバー国際空港はユナイテッド航空のハブになっ

ているので、全米もしくは世界中に飛んでいけます(図20右下)。

なぜデンバーに住みたいのかというと、近くにコロラドのロッキー山脈にマウンテンリゾートがあって、冬場はスキー、夏場であればサイクリングやロードバイクやジョギングができるからです。デンバーに住んで、アウトドアのライフスタイルを過ごしたいのです。日本のマラソン選手が高地合宿で行くボルダーは、デンバーから車で1時間くらいの所です。山の上に住むとネットワークが少し不便なので、交通が集中していて、サービス業が集積しているデンバーの市街ないし郊外に住

魅力的なリゾートには、理想的なライフスタイルがある

人々が訪れるだけの観光地と、滞在する(バカンスする)リゾート地の違いは、理想的なライフスタイルを提供できるか否かにある。

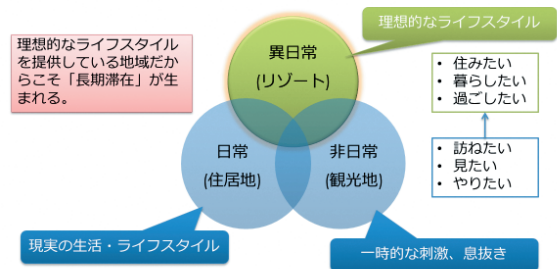


図21

むのです（図21）。そのような人たちは自分自身が稼げる人たちですから、この人たちが移住してくるだけでデンバーのGDPは上がるのです。

このような図式が、世界のいろいろなリゾート地で起きています。例えば、モナコは昔、GDPの6～7割が観光業でした。国営カジノを持っていましたが、売り払って、今は民間がやっています。モナコのGDPの中で観光業が占める割合は、今は1割少々しかありません。残りの8割以上のGDPは、移住してきた人たちです。ハイクラスの所得があって、モナコに投資をしてくれる人たちが移住してきたことによって、GDPが回っています。税金を尋ねると、消費税方式で、お金持ちの人たちが夕食などを食べると、たくさん消費税が入るといった図式になっているそうです。固定資産税もあります。

新しい経済システムが富を稼ぎ出す人たちに支持されていて、そのような人たちを呼び込み、移住先として選んでもらうためにモナコは観光をしているのであって、観光で稼ごうとは考えていないのです。観光に取り組んで自分の地域のブランドイメージを上げることによって、そこに住みたいと思う人たちを引きつけ、その人たちの経済行動で国の経済を回していくというサイクルに変わってきています。ハワイもこれと同じようなことになっています。

このようなことを考えたときにリゾートとは、そもそも何なのかとなってきますが、日本ではリゾートブームが大失敗に終わりました。もともとは1泊2日などの短期滞在だったので、日本人も海外の人たちと同じように長期滞在をしようという目標がありましたが、平均宿泊日数はまったく上がりませんでした。

なぜそうなるのか、ひとつの整理ですが、観光地とリゾート地の違いは、観光地は非日常、いつもとは違う刺激に満ちあふれていれば良いのです。しかし、刺激に満ちあふれた所は魅力的ですが、長くいるとつらくなります。お祭り騒ぎも2日も3日もしていたら大変です。一方、リゾートは、自分にとっては理想の生活や憧れの生活ですが、

職場や家族を抱えているので、気ままな生活はできません。気ままな生活はできないけれど、リゾートに行ったときには理想的な生活、自分にとって夢となる生活に時間と費用を投入して、1週間とか2週間滞在します。何かをしに行くのではなく、生活をしに行くのです。デンバーにミレニウム世代の人たちが集まるのも同じことです。ロッキーマウンテンのコロラドのスキー場で冬になったらガンガン滑ることが憧れなのです。地元の人たちがそのような生活をしているのを見て、ニューヨークやサンフランシスコのごみごみした所で、しかも身の危険を感じながら生きている人たちが、デンバーに行けば人間的な生活ができるというって移住をしていくわけです。

そういう意味でリゾートは、観光施設があるかどうかよりも、理想的なライフスタイルを提示できるかどうか、ライフスタイルとして楽しいことができるかどうか重要になります。

日本でDMOの動きが出ている話をしましたが、アメリカのDMO、今はDMOという呼び方もなくなりました。DMOの業界団体はあるのですが、Destination Management Organizationであり、自分たちは地域のマーケティングをすることは言っていないで、Destination Organizationという言い方をしています。「Management」が消えたのです。地域を代表して、旅行と観光、いわゆる交流人口をベースに、地域社会の長期的な発展を支援することをミッションに掲げています。

米国での展開：DMOからDestination Organizationへ

Destination organizationsとは何か？

Destination organizationsは、特定のデスティネーションを代表し、旅行と観光に関する戦略にて、**地域社会の長期的な発展を支援します**。彼らは仲介業者やコンベンション、ビジネスやレジャー旅行者のための接触の公式のポイントとして機能することができます。そして、ミーティング・プランナーの準備を支援し、ビジネス旅行者や観光客の皆様に、地域の歴史的、文化的、娯楽の場を訪れるよう勧めています。

What is a destination organization?

Destination organizations are charged with representing a specific destination and **helping the long-term development of communities through a travel and tourism strategy**. For visitors, destination organizations are like a key to the city. They can serve as a broker or an official point of contact for convention, business and leisure travelers. They assist planners with meeting preparation and encourage business travelers and visitors alike to visit local historic, cultural and recreational sites.

出典：Destination International資料より



Copyright (C) 2017 JTB all rights reserved

図22

観光客を呼び込むことや、観光客の利便性を図るとは言っていません。自分たちは地域にとっての経済セクターであって、地域の経済発展を観光交流というツールを使って支援する組織だと彼らは自分たちを再定義しています（図22）。

「なぜ会議や観光が重要なのか？」という、サービスやインフラを整備することによって税収が上がるし、さらに、文化やスポーツ施設があることによって地域社会の生活の質を向上させられるからだと言っています。例えば、三つ星のレストランは地元の人の需要は、あまりないかもしれませんが、しかし、観光客が集まってくるような所になれば、三つ星レストランができて、ハイシーズンは地元の人は高くても、オフシーズンに安くしてくれれば、三つ星レストランの味を楽しむことができます。また、世界レベルのクラシックのコンサートは通常は都市部でしか行われないので、都市部まで行かないと聴くことができませんが、リゾート地であれば、経済価値に関係なく来てもらえるので、地元の人も世界トップレベルの芸能に触れることができます。このようなお手伝いをするのが、日本でいうDMOです（図23）。

米国での展開：DMOからDestination Organizationへ

なぜ、会議や観光が重要なのか？

旅行と観光は、雇用を提供し、サービスやインフラ整備のための税金を獲得し、来場者と地元の人々に対応したレストラン、お店、祭り、文化やスポーツ施設などの施設を誘致することによって、**地域社会の生活の質を向上させます。**

Why are meetings and tourism important?

Travel and tourism **enhances the quality of life for a local community** by providing jobs, bringing in tax dollars for improvement of services and infrastructure, and attracting facilities like restaurants, shops, festivals, and cultural and sporting venues that cater to both visitors and locals.

単なる観光振興ではなく、観光を通じた経済開発戦略を担う「Destination Organization」へ

出典：Destination International資料より



Copyright (C) 2017 JTB all rights reserved

図23

フランスのマルセイユは、大きな工業港で、治安が悪かったのですが、この十数年で大きく変わりました。夜、酔っ払って歩いていても、100パーセントとは言えませんが、かなり安全です。なぜ

観光が地域を変える



図24

変わったかということ、マルセイユ自身が自分たちの歴史・文化を生かした形で観光の方向に基軸を切り替えたからです。それによって、街中にクリエイティブな人たちが多く移住してくるようになりました。人が住むようになれば、犯罪の芽も落ちてきます。さらには、犯罪を起こす人たちも別に犯罪をしたくてしているのではないので、しっかりと経済が回って、自分たちの衣食住が満たされるようになれば、わざわざ犯罪を起こすことはなくなります。図24の建物はマルセイユの港のすぐそばにあります。もともと病院でしたが、治安の悪い地域の真ん中であつたので、廃墟化していたものをマルセイユ市が買い上げ、PFI（Private Finance Initiative－公共共施設等の維持管理及び運営に民間の資金とノウハウを発揚し、公共サービスの提供を民間主導で行う）方式で売りました。それをアメリカの保険会社が買って、インターコンチネンタルホテルがオペレーターで入り、今はホテルになっています。以前は、この裏側は本当にひどかったのですが、治安の悪いところにトップレベルのホテルを造ったことによって街の雰囲気は全く変わりました。

このような形で観光を使っているのが世界の状況です。この講演では「観光産業」と言っていますが、世界は観光産業ではなく、ホスピタリティ産業に注目しています。観光産業とホスピタリティ産業は重なる部分が多いので、はっきりした区分はありませんが、観光産業は人の移動や滞在をサ

ポートする産業で、交通機関や旅行代理店が観光産業に含まれます。一方、ホスピタリティ産業は、対象者がその地域に住んでいるかいないかは基本的に関係なく、余暇的な活動もしくは会議といった活動に対してサービスを提供する産業です。

なぜ、この区分が重要かというと、地域振興においてはホスピタリティ産業を除く観光産業は、実はどうでもよいからです。皆さんの地域に旅客を運んでくれる交通機関は重要ですが、そこが儲かったからといって地域の経済には関係ありません。ということはJTBは、どうでもよいという話になりますが、地域振興からするとそうなりません。重要なのは、地域の中に立地していて、経済を回す人たちです。先ほどのDMOの定義でもあったように基本的には域内の需要、つまり、その地域内に住んでいる人たちの需要と観光客の需要の2つをミックスして産業を盛り立てていくのです。この産業が強くなっていけば、地域密着の産業ですから地域の中で雇用が生まれ、地域の中で調達をして地域の経済を循環していくことになります。ホスピタリティ産業を地域の中で立地できるかどうかは地域の経済振興につながるのです(図25)。

ホスピタリティ産業の位置づけ

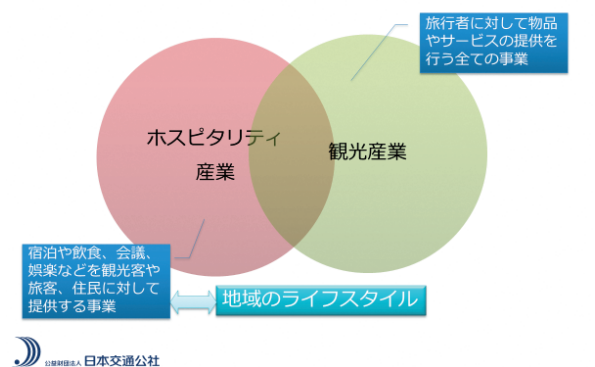
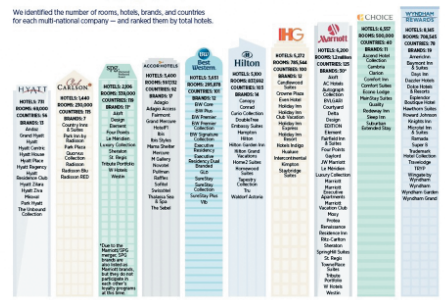


図25

そのような流れの中で国際的には、ホスピタリティ産業の中の一番中核になる宿泊業の寡占化、巨大化が進んでいます。世界的なレベルで宿泊業の再編が進んでいて、大規模なホテルチェーンの中で再編されるようになっていきます(図26)。

グローバル化するホテルチェーン

WHICH HOTEL CHAIN IS BIGGEST?



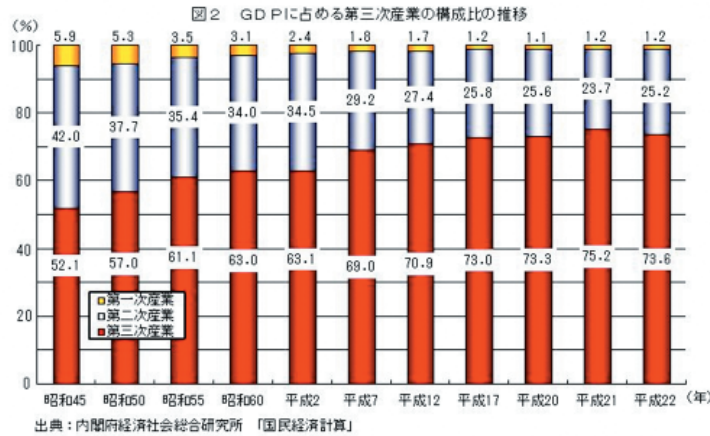
出典: <https://thepointsguy.com/guide/best-hotel-loyalty-programs/>



図26

世界的なホテルチェーンの再編で重要なのは、トップレベルからビジネスホテルのブランドまで1つのチェーンが持っていることです。例えば、マリオット・インターナショナル(以下、「マリオット」)の場合は、トップブランドはザ・リッツ・カールトンです。ほぼそれと同じクラスにJWマリオット・ホテルズ&リゾーツがあります。これは、世界でもトップレベルのホテルとして造っています。同じマリオットの中にコートヤード・バイ・マリオットというビジネスホテルクラスがあります。我々がイメージする安いB&B型のホテルから超高級なホテルまで、実は同じチェーンで回しているのはロイヤリティ・プログラムのためです。航空会社でいえばマイレージ・プログラムです。例えば、出張でビジネスホテルなどに泊まるとポイントが貯まるケースがあります。でも、日本だと縦型のシフトになっていないので、ビジネスホテルならビジネスホテルの横のラインです。例えば、「東横インに10回泊まったら、1回分無料で泊まれます」といわれても、東横インしか泊まれないので、あまりインセンティブは働きませんが、マリオットのようにマリオット系列のビジネスホテルに10回とか20回泊まれば、夏休みにハワイのマリオットに家族で泊まれるというような困り込みをしています。ホテル自体の競争力や規模自体がどんどん変わってきていて、これがホテル市場の拡大を後押ししています。

経済の高次化 ～サービス経済社会化



日本交通公社 出典：総務省統計局 作成資料

図27

4. 日本で起きていること

日本もかなり前からサービス産業が経済を支える状況になっていて、今は7割くらいが第3次産業、サービス産業が日本の経済を支えています(図27)。地域の経済を支えるのはホスピタリティ産業で、狭い意味でのサービス業になります。これに注目すると、働く人は右肩上がりが増えていのにGDPは横這いです。多量の人間を投入しているにもかかわらず、生産が全く伸びていないのが今の日本のサービス業の現状です(図28)。

そもそも人口が減るところから話をしているの

に、一番貴重な「人」の投入量がどうしてもないくらい乖離しています。労働生産性が低いということです。これは、経済産業省や既存のデータでも証明されていて、特に経済規模が小さい地域ほど労働生産性が低いということが分かっています。例えば、宿泊・飲食業の労働生産性は、大規模経済圏の238万円に対して小規模経済圏は202万円、生活関連サービスは、大規模経済圏の316万円に対して小規模経済圏は246万円です。人口規模や経済規模が小さい所は、さらに労働生産性が悪いという状況です(図29)。

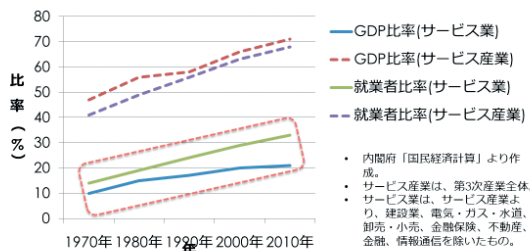
これは矛盾というか袋小路のようで、地域振興したいのに人口が少ないと労働生産性が低く、地域振興ができず、そもそもの人口が少ないので、人手不足になるということです。

ほかの業種と比べてみても、宿泊業、飲食サービス業は、沖縄県、長野県、東京都どこの地域においても相対的に低い水準です。「観光で稼ごう。観光で地域を活性化しよう。」と言いながら、その観光を支えるホスピタリティ産業である宿泊業、飲食サービス業の労働生産性はかなり低く、そこで働く人たちは非常に低い賃金で働いている状況です(図30)。

経済のサービス化 ～伸び悩むサービス業の生産性

- ・ 経済のサービス化は直線的に進んでおり、2010年にはGDP、就業者数の約7割をサービス産業が占めるようになっていく。
- ・ サービス業も就業者比率が増大し3割を越えているが、対GDP比率は伸び悩み2割に留まっている。

図 サービス業・サービス産業の推移



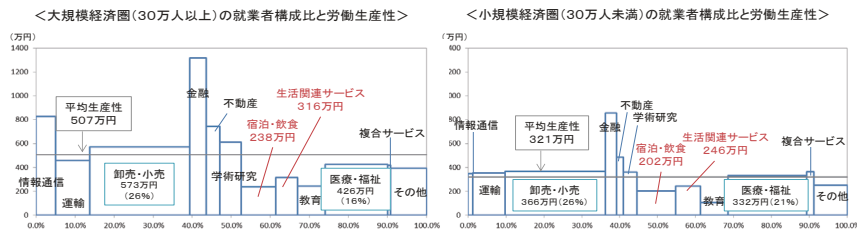
日本交通公社

図28

世界レベルで宿泊業の再編が進んでいますが、

小規模経済圏では更に低い労働生産性

- サービス業の生産性向上は、国全体の課題となっている。
- 特に、小規模都市圏は大規模都市圏に比べ、平均で37%(321万円 v. 507万円)労働生産性が低い。
 - 卸売・小売(△36%)、医療・福祉(△22%)、宿泊・飲食(△15%)、生活関連サービス(△22%)。
- 観光振興の対象となる地域では、生産性向上に向けた特別な取り組みが求められる。

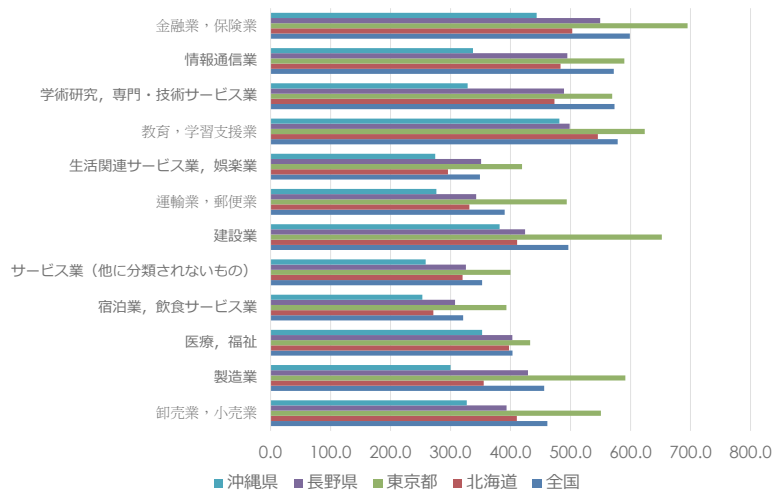


出所：総務省「国勢調査」(2010年)、総務省・経済産業省「経済センサス活動調査」(2012年)等から経済産業省作成。
 なお、経済センサス活動調査は、フランチャイズ形式の事業所を含む。



図29

主要地域別・産業別 年収水準



出典：経済産業省 産業構造審議会資料

図30

その動きの中で日本のホテルチェーンは競争についていかれなくなっています。森トラスト系のラフォーレは、マリオットに一括で身売りしました。不動産を売ったわけではありませんが、ラフォーレブランドで対抗できないのであれば、高いロイヤリティ・フィを払ってもマリオットのチェーンで動かしたほうが、不動産事業としては儲かるという判断です。地域で稼ぐためには交流人口を呼び

込んでサービス経済の中で稼ぐというのが基本路線です。しかし、その基本路線の主翼を担うべき宿泊業が低生産性で、こういった形で身売りをしている状況にあります(図31)。

労働生産性の低さは、稼働率の低さと変動の大きさによって起きています。土曜日しかお客さんが泊まらない温泉旅館や、たくさんの部屋を持っているが、半分くらいしかお客さんが入っていない

国際競争力の欠如



図31

ところは、客室稼働の平均値を上げ、上げるだけでなく曜日格差や季節格差をなくすという2つができてくると、宿泊業の生産性が高まるという分析結果が出ています。

できるだけ季節波動、曜日波動をなくせるように、オフシーズンに集中してイベントを行うなどの観光振興施策が必要になります。単純に1年間の観光客数の目標を立てるのではなく、宿泊業の生産性を増やすために何ができるのかという立場で、DMOなどの活動を地域で考えていくことが重要となります。

もう1つ決定的な違いは社会資本の問題もありますが日本は景観が汚いことです。図32の上側の写真は、アメリカコロラド州のアспенとブリッケンリッジというリゾート地です。コロラド州に限りませんが、海外のリゾート地はとにかくきれいです。写真を何枚撮ってしまうのだろうというくらいきれいです。図32の下側の写真は長野県内の写真です。日本ではこのような景色が普通です。なぜこんな建物を建てたのか、このようなデザインの看板を作ったのかは、百歩譲ってデザインセンスの問題としても、スキー場をマウンテンバイクで活性化しようと夏場にオープンしているのに、たくさんの人が歩く所にスキー場の看板が横倒しになっていても誰も直さないことや、草を刈ろうとしないことなど、これはデザインセンス以前の話です。皆さんがお客さんの立場で、このような所に行ってお金を気持ちよく使いたいと思います

貧弱な景観 ～サービススケープ



図32

か。例えば、図32の上側写真のような場所で、カフェに入ってみたらコーヒーが10ドル以上と言われても、このような景色を眺めながらであれば「まあ、仕方がないかな。」と思います。しかし、草ぼうぼうの前でのコーヒーには300円も払いたくないと思うのではないのでしょうか。結局、お金を使ってもらおうというのはそういうことです。

5. ケーススタディ：沖縄県

深刻な例として沖縄県の話をしします。沖縄県は国内でも強力な勢いで観光客数を伸ばしていて、観光客数だけでいうと日本でもトップクラスの成功地です（図33）。

図34は北海道ですが、北海道と沖縄県の同期間の観光客数の推移が全く違います。沖縄県の観光客数の推移とUNWTOが発表している国際旅客数の推移を比較してみると、ほぼシンクロしています（図35）。

UNWTOの国際旅客数をデフレーターを使って、沖縄県の観光客数をいわゆる物価の名目と実質のように実質でみるとフラットなのです。日本国内では絶対調といわれる沖縄県ですら、国際的な旅客数の伸びや国際的な観光の盛り上がり、市場規模が大きくなっている流れの中で考えると標準なのです（図36）。

その沖縄県で何が起きているかということと人手不足と低賃金です。沖縄県の18歳人口は国内におい

超長期で成長・発展する沖縄観光

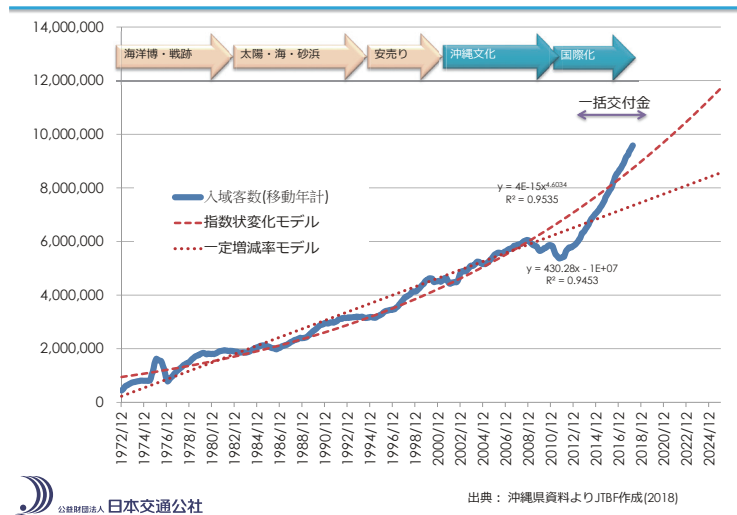


図33

北海道入域観光客数の長期的推移

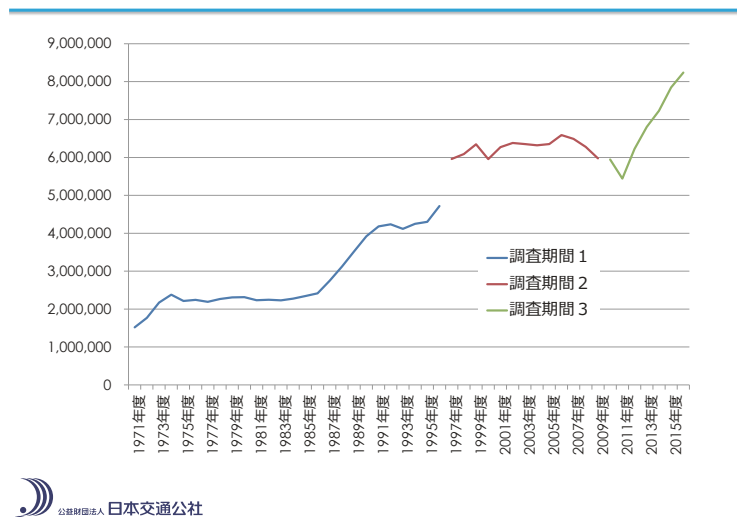


図34

国際旅客数の増大と沖縄県入域客数

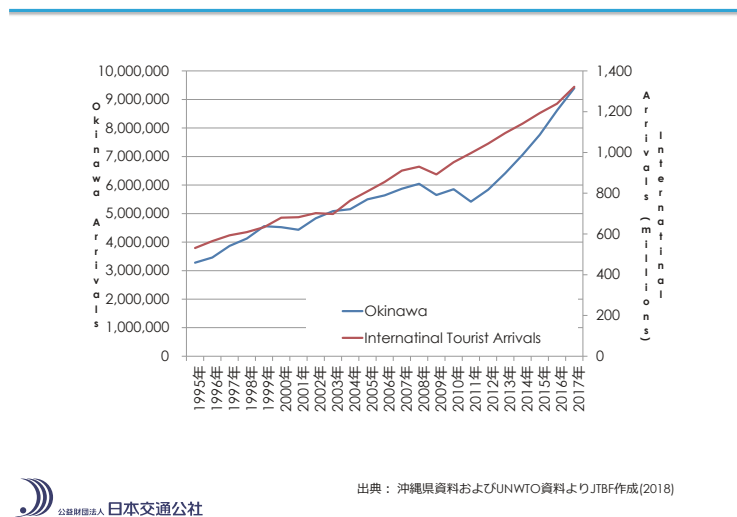
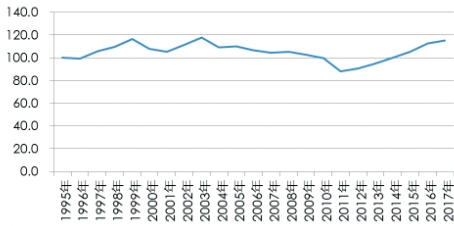


図35

国際旅客数増効果を除いた沖縄県入域者数の推移

必ずしも、沖縄というデスティネーションの競争力は高くないのではないかと一括交付金が切れ、滑走路増設に関する「ご祝儀」相場も崩れた後はどうなるのか？



出典：沖縄県資料およびUNWTO資料よりJTBF作成(2018)

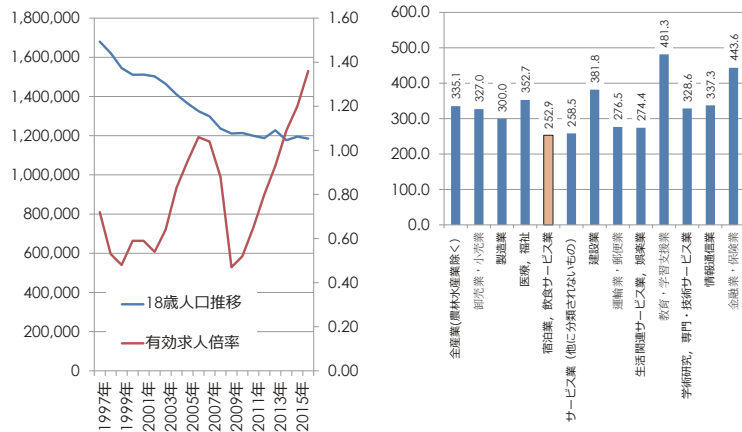
図36

では多いほうですが、それでも減ってきています。長らく失業率が問題だったのですが、失業率も全業種でいうと1を超えるようになってきました。しかし、宿泊業、飲食サービス業については、ご多分に漏れずかなり低い低生産性です。そうなるのと、このような安い金額であれば働かないという人たちが当然出てきています(図37)。

さらに、マクロ的に見た場合、観光客数が増えることによって観光収入も伸びていて、この伸びている辺りはインバウンドのお客さんの影響があります。伸びていることだけを見れば大したもの

構造的な「人手不足」と「低生産性」

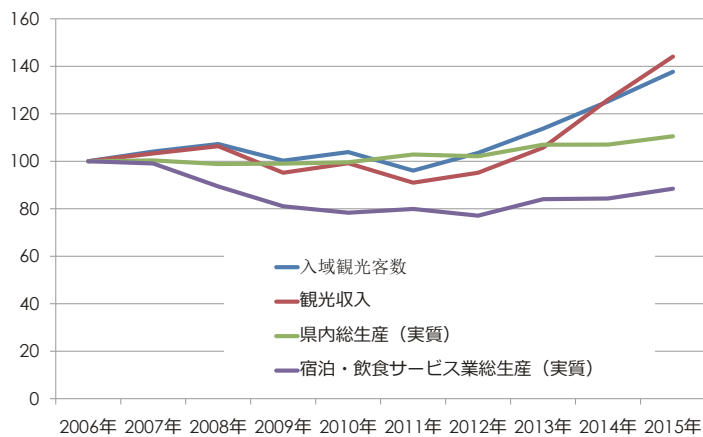
人手不足の解消には、住みたくなる地域づくりや、生産性向上など複合的な取り組みが必要



出典：沖縄県資料およびUNWTO資料よりJTBF作成(2018)

図37

連動しない観光客数と県民所得



出典:沖縄県資料よりJTBF作成

図38

だという話になりますが、沖縄県の経済は伸びてきたかという、県内総生産（実質）は、ほとんどフラットです。宿泊・飲食サービス業の総生産を見ると、だんだん下がってきて横這いになり、その後、若干、上っていますが、リーマンショック前の数値にすら、未だ至っていません（図38）。

これだけ観光収入が増えて、物理的には沖縄県内にお金が落ちているにもかかわらず、沖縄県の付加価値は増えていません。なぜこういうことが起きるかという、物ばかり売っているからです。観光消費を底上げしているのは、インバウンドの人たちの買い物です。しかし、沖縄県には製造業がなく、売っている物は全部、内地から持ってきて

ているので、商店やデューティーフリーのお店の売上は立ちますが、単に販売手数料を取っているだけでしかなく、売り子さんの給料すらまともに出ないのです。このままだと観光客数が増えても沖縄の経済は全くよくなるという話になりかねません。

沖縄県の産業構造の中で、宿泊業・飲食サービス業は、事業所数では第2位（図39）、従業者数では第3位（図40）なのに、付加価値では医療・福祉が第2位（図41）です。多量のリソースを投入しているにもかかわらず、付加価値が全く上がりません。沖縄県の経済で一番付加価値があるのは医療業です。介護が入ってくるので、医療・介

沖縄県の産業構造（事業所数）

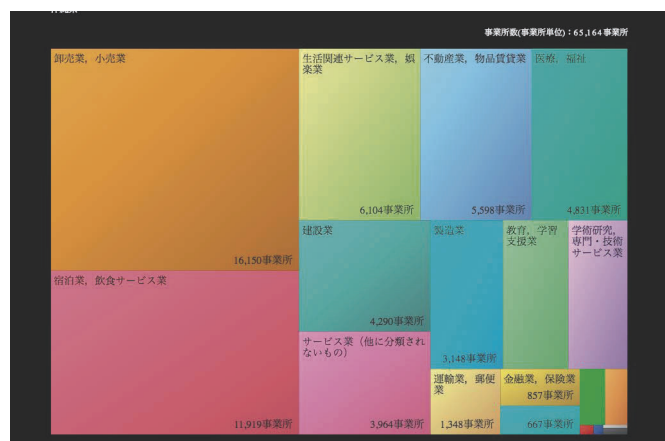


図39

沖縄県の産業（従業者数）



図40

沖縄県の産業構造（付加価値—細分）

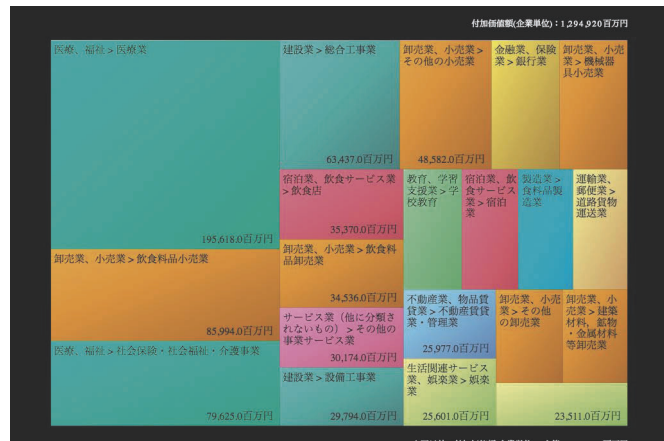


図41

沖縄県の経済循環

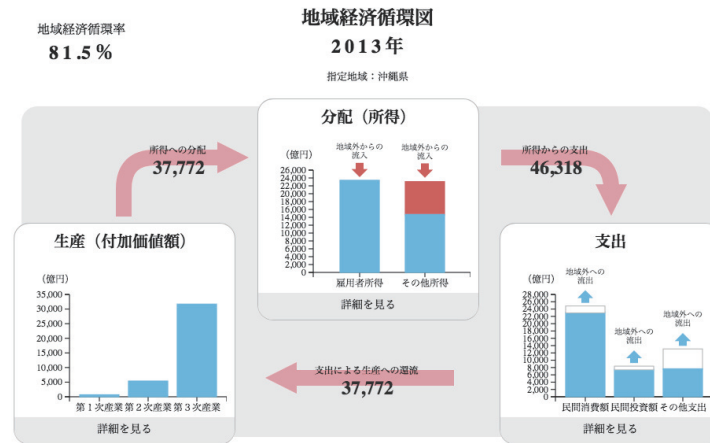


図42

護が経済の一番大きいところを持っています。この構造は、沖縄県はまだ緩いほうですが、多くの地域が医療や福祉に人を持っていかれていて、そこに付加価値が固着しているような状態になっています。

図42は経済循環図ですが、沖縄県の付加価値は第3次産業が多くなっています。分配というのは外部からの補助金などを含めていますが、この赤い部分は国からの交付金で、交付金が入っているので、経済のレベルを上げています。しかし、それは全部、地域外に出ているのです。民間消費額

は、個人レベルで消費する金額で、観光客の消費もここに入ります。観光振興して「観光客が1,000万人来ますよ」と言っているにもかかわらず、民間消費額は赤字です。

お伝えしたいのは、私は観光をやっているので、観光振興に注目が集まることは非常に嬉しいと思っています。でも、観光客が来ることと地域が元気になることは必ずしもイコールではありません。地域を元気にするために観光客を呼び込むことは確かに必要で、域外から消費を持ってきてもらう、または投資をしてもらうために重要なこと

ですが、それをしっかりと地域の活性化、地域の経済の振興につなげていくためには、観光客が落としたお金、または投資してくれたお金が地域の中で循環して、地域の経済を大きくする方向に経済システムができていないと、お金が入ってきても、外へ出てしまい栄養になりません。

インバウンドが増えてきて今がチャンスです。お客さんに来ていただけるようになって、人数も増える見込みがあります。国は観光庁が中心となって、人数を増やそうとしていて、しかも地方に回そうという努力をしています。そういう中で地域は、観光客を増やすことだけに注目するのではなく、その効果を自分の地域に回していくためにはどのような産業構造を作っていくべきかを真剣に考えるフェイズに入っていると思います。

6. これから必要な取り組み

図43はホスピタリティ産業の流れです。例えば、北海道のニセコエリアは、雪が良いということでインバウンドのお客さんが増えました。それまでも雪の良さで特にオーストラリアのお客さんが入っていました。それだけでは持続できなかつたのですが、ニセコがうまくいったのは、インバウンドの人たちが入ってきたときに単に雪のサービスを提供するだけではなく、インバウンドの人たちが求める商品やサービスを地域で作ったからです。一番顕著な例はコンドミニアムです。日本にはコンドミニアムという概念がありませんでした。以前、新潟県の湯沢で話題になったリゾートマンションのイメージしかないと思いますが、ニセコのコンドミニアムは湯沢とは別物です。コンドミニアムは海外、特に欧米系のリゾートでは当たり前であって、90年代くらいからあるので、もう20~30年の歴史があります。

ニセコの場合は、コンドミニアムというモデルを立ち上げて、ビジネスにした人たちがたくさん出てきました。それによって、ニセコ町や倶知安町に多額の投資が入るようになりました。オーストラリア人がスキーのリフト券を買ったり、食事

ホスピタリティ産業からみた観光振興の段階

1. 観光資源に人が集まる
2. 集まる人を顧客にホスピタリティ産業が張り付く
3. ホスピタリティ産業の取り組みによって観光客が増える
4. オフシーズン対策がなされ、生産性が向上する
5. ホスピタリティ産業が地域経済をリードする存在となる



図43

をするなどの消費だけではなく、何千万円、何億円というお金をニセコエリアに投資してくれるようになったのです。リーマンショックを経て、今は中国系、香港などに変わってきていますが、外国から投資をしてくれるといったホスピタリティ産業が張り付きました。さらに、そのような取り組みをすれば、初めは、雪はきれいだけど、宿はひどいとなっていたのが、雪は良い、現地のサービスも良いということになれば、お客さんが増えていきます。

問題になったのは夏場対策です。冬の100日間は儲けられるのですが、残りの200日は儲けられないので、ニセコの人たちはマウンテンバイクやサイクリングのイベントに取り組みました。米CNNの「夏に楽しむべき9つのスキーリゾート」にスイスのリゾートと並んでニセコが初めてランクインしました。夏場もお客さんが来るようになれば、従業員を通年雇用できるようになり、生産性は向上します。ホスピタリティ産業が地域で元気になることによって、地価が上昇し、日本で最大レベルの地価上昇率を何度も記録しています。もともと原価が安いので、絶対金額はそんなに高くありませんが、猛烈な勢いで地価が伸びています。さらに、2019年のG20観光大臣会合の開催がニセコで決定しています。

ニセコエリアにはこれから数年の間に、リッツ・カールトンが建ち、またアマンリゾートが来るという噂がありますが、そういう投資の呼び水となっ

たのがホスピタリティ産業なのです。観光によってブランド価値を上げ、その地域のイメージを上げ、注目を集めることによって、観光消費だけではなく、投資を呼び込んで、地域を動かしていくというモデルです。世界では当たり前の標準モデルなのですが、日本でもニセコがこれを実現しています。

違った見方で生産性を上げるためにはどうすればいいかかを最後お話しします。観光客を呼び込むときに、経済規模を拡大するのに量を増やそうとします。100万人来ているのだったら来年は110万人にしたい、120万人にしたいと思いますが、観光は先ほどから言っているように、基本的に我々の財布が影響しているのです、初めに動くのはやはり裕福な人です。裕福な人が動いた後に、観光客数を増やすと、裕福な人からミドル層にという形で、どんどんボトム層に落ちていきます。持っているお金以上は出せませんから、所得が低い人はそれなりの消費になります。人数をこういう形で増やしていくと単価が下がるのは自明です。実際、今、日本のインバウンドは、数は絶好調ですが、単価はじわじわと下がり始めていますので、それを避けるためには横に行くしかありません。人数を増やして単価も維持しようとすれば、同じ市場の中で拡大させていくのではなく、例えば、中国だけではなく、タイ、またはマレーシアにという形にしなければいけません。東アジアのどの国でも、日本人の部長級より高い給料をもらっている部長はたくさんいるので、そのような人たちに来てもらうことが、マーケティング的には重要な発想になります。さらに、しっかりと地域の価値を上げると単価も上がります (図44)。

例えば、ハワイのワイキキでユニソースパスタを食べたら36ドルだったとします。プライス36ドルということは、アメリカはチップが20~25%なので、それを加えると45ドルくらいになります。ワイキキでユニソースパスタを食べると今のレートだと1皿5,000円です。

生産性を上げるというのはこういうことです。ぼったくりと言われるかもしれませんが、お客さ

1.単価を下げずに量を増やす

域外からの集客は、観光振興の基本であるが、単に量的な拡大を目指す、単価は下がる。単価を保ちながら量を増やす必要がある。

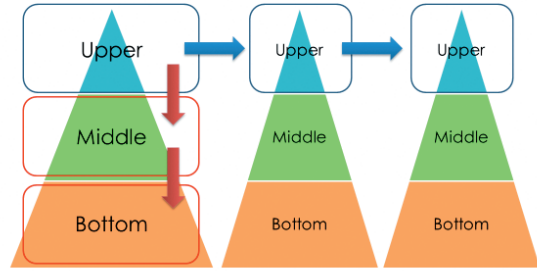


図44

人は、ワイキキのいい雰囲気の中でパスタを食べることに5,000円を使います。この5,000円はどうかという、人件費に変わります。アメリカの飲食業の時給は5~7ドルですから、日本の最低賃金とそんなに変わりませんが、アメリカの飲食業ではチップが入るので、先ほどの36ドルのパスタで、チップが20%だとすると7ドル入ります。1皿で7ドルですから、仮に1時間で10人にユニソースパスタをサーブしたとすると70ドルです。基本時給と合わせれば75ドルがピーク時に入ります。同じサービングで、日本だと最低賃金ギリギリの800円、東京でも950円なのに対して、ワイキキのレストランでランチタイムとかディナータイムにやれば、1時間当たり1万円近い時給を取ること稀ではありません。そういう職場が地元にあったら、そのレストランで働きたいと思います。中国人のお客さんが来るとなれば、中国語や文化を学ぶ努力をします。それが生産性にもつながっていくのです。

アメリカなどのホスピタリティ産業では、外資系のホテルに東アジアの人たちがたくさん就職をしています。外資系のホテルに入ったことにより、ホテル内の教育システムのeラーニングによって、ホテルのマジメットの勉強ができます。アメリカでは、ポストは人事制度の中で昇格をしていくのではなく、例えば、東京のマリオットでマネージャーが必要だとなれば公募をします。自分がeラーニングで学んだこと、または自分が現場

で工夫したこと、OJT（On-The-Job Training：職場における業務を通して行う教育訓練）とeラーニングの実績があれば、どんどん昇進していくことができるのです。早い人であれば30歳くらいで、中堅クラスのホテルの支配人を任せられますし、40歳くらいになれば東アジアとか太平洋地域のトップに近いディビジョンのマネージャーくらいまでなれます。地域のホテルに勤めたら、そこで頑張ったことによって10年後は海外で働いているかもしれないキャリアパスが存在しています。

沖縄ツーリスト株式会社（以下、「OTS」）は沖縄の旅行会社です（図45）。この会社は沖縄に軸足を置いています。目指しているのは、沖縄に軸足を置きつつ旅行業を極めていくことです。OTSグループにレンタカー事業があって、沖縄だけではなく北海道でも展開しています。2017年からはニュージーランドにレンタカー事業を輸出しました。今、クライストチャーチとクイーンズタウンに事務所を置いて、レンタカー事業を行っています。レンタカー事業で勝ち残るノウハウを持っているので、日本人だけを相手にするのではなく、世界で儲けようとしています。しかし、彼らは沖縄のローカル企業であり続けることも変えていません。

沖縄を訪れた観光客だけで経済を回していくのではなく、発展させていけば国際的な企業になっていくことも可能です。観光政策は最終的にそういうことを考えるのです。

5.地域の枠を超えた展開をする



図45

観光客を呼び込むことは観光を成立させるために確かに重要ですが、マーケティングやブランディングをやって観光地にお客さんが来ることを実現したとしても、それだけでは地域は元気になりません。地域を元気にするためには、受け皿となるホスピタリティ産業がしっかりと稼げるようにしてはなりません。ホスピタリティ産業は地元の住民の方たちの需要も重要ですから、しっかりと稼ぐために地域のコミュニティと産業をどのように組み合わせていくのかということになります。当たり前のことですが、それによって環境とか文化を壊してしまえば元も子もないので、そのあたりの調和を取りながらどういうことをしていくのか、連立方程式を地域づくりや観光地経営においては考えていかななくてはなりません（図46）。

観光は総合政策（VICEモデル）



A Practical Guide to Tourism Destination Management (UNWTO, 2007)



図46

「日本の場合は、あまりに産業振興の視点が欠けているのではないか。」というのが、皆さんにお伝えしたかったことです。

最後は、私が経済産業省に出向していた時に取り組んだ事業で、リゾートの観光地経営を考えるというものでした。まず、お客さんを呼び込むための魅力としてはライフスタイルが重要になります。そして、ライフスタイルを具現化するために、空間としてのハードウェアと商業集積というサービス集積の2つが必要です。これだけあれば基本的にお客さんは来ます。しかし、これを持続させていくためには、国の補助金とか交付金に頼るの

国際競争力を持ったリゾート要件(2030年をイメージして)

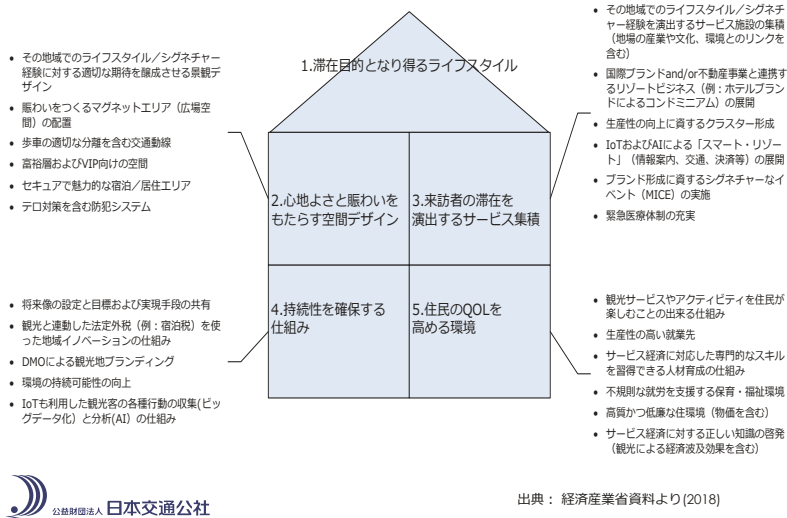


図47

ではなく、例えばDMOのようなものが宿泊税などの財源を使って、サステナビリティを持って、自分たちで稼いだお金を再投資に回していくという循環型の経済を作っていくことが重要です。さらに、住民のQOL、最終的には住民の方たちがハッピーだと思わなければ意味がないので、住民の方たちが観光地やリゾート地に住んでいることを誇りに思えるようにしていくことが必要です(図47)。

このようなことを考えると、今、観光振興で騒がれているのは、どうやって観光の魅力を作るかということだけです。それだけではないということをお願いしておきたいと思います。