か、観光に関しては、

オー

(4)

順次掲載します。

週刊「観光経済新聞」創刊75周年記念 論文コンテストの入賞作品を、本号から 0.

想に見る観光政策の問題点 連業者や地域住民にとっても、 創業400年の宿を営んでいる。 私は、厳島神社で知られる宮島で、

論は行われず、地域と行政(廿日市市) には、そのような段階的かつ慎重な議に取り組む覚悟があった。しかし現実あれば、私たちも協力し、地域の発展 との認識の齟齬は深まり、 位置づけるべきであり、仮にその結果 う守り続けるか」という大きなビジョ た包ヶ浦自然公園を、 っては「遠足といえば包ヶ浦」と言わ たのは、 反対運動にまで発展するに至ってしま として高級ホテル誘致が選ばれるので く拙速に開発対象としてしまってよい れるほど地域住民に長年親しまれてき る宿泊施設が開業すれば、

宮島全体の ノのもとで、包ヶ浦自然公園の活用を ノランド価値が高まることは十分に理 「宮島の価値を将来にわたってど という点であった。本来であれ オープン以来、子供たちにと 世界的にブランド力を有す しかし私たちが疑問視し 十分な議論もな 最終的には いる。

21世紀に入り、観光は政権の枠を超可能な地域づくりのための「手段」 観光政策の問題点を指摘するととも るのか」という本質的な問いは常に意 全国各地で数多く見られる。本稿では、 観光が目的化してしまっている事例は れるような事態が生じては、本末転倒 である。具体的な事象は異なるものの、 もとに、かえって地域の価値が損なわ 識されなければならない。観光の名の 「観光を通じた持続可能な地域づ 持続 のまま消えてしまった」というような、 はならない。補助金の設計、宿泊税やいかなる状況においても決して忘れて が現実のものとなってしまう。て、地域には何も残らないという事態 本末転倒な結果を招きかねない。 認識すべきである。この原理原則は、 ふるさと納税の使途といった政策判 「地域外の事業者に資金が流出し、 『手段』である」ということを改めて この視点が欠落すれば

えて一貫して国の重要施策とされてき **人ムなど一部の論点を除けば、総じて** ィアが批判的な論調を示すことも多い た。 政府の各種政策に対しては、 メデ がある。なお、地域の課題に対して観のけるか、その道筋を明確に描く必要観光をいかに活用して課題解決に結び 的確に把握することである。その上で り」を実現するために、まず何よりも 重要なのは、地域社会が抱える課題を 「観光を通じた持続可能な地域づく

宮島における高級ホテル誘致構

であった。 ド富裕層を取り込み、宮島、そして廿高級ホテルの誘致を図り、インバウン 発表した。この話は、宿泊事業者のみ然公園に高級ホテルを誘致する構想を 日市市の発展を図りたい」ということ 大事であり、我が国においてはそのた 市から返ってくる回答は「国の方でも 寝耳に水であった。詳細を尋ねても、 ならず、土産店をはじめとする観光関 促進事業』に採択された。これを機に 園が観光庁の 『上質な宿泊施設の開発 っている。こうした中、包ヶ浦自然公 めの高級な宿泊施設が足りない』と言 『今後はインバウンド富裕層の誘致が 廿日市市が突如、宮島の包ヶ浦自 まさに ある は とは間違いない

理由ではなかった。むしろ、宮島にふや利益が減少するというような狭量な テルの開業により顧客を奪われ、 観光が注目を集めるのは望ましいこ 高級ホ 売上 か「目的」そのものと化してしまってか「目的」そのものと化してしまって 題を解決するための「手段」であったとを如実に示している。本来は地域課 第に失われつつある。このような現状 実際、いわゆる「インバウンドバブル とって単なる迷惑とすら受け取られか みを築けなければ、観光は地域住民に 域社会の維持・発展へとつなげる仕組 重した取組ばかりに注力し、観光を地 その典型である。プロモー 切に守り継いできた固有の価値も、 み、自然といった、これまで地域が大 祭りや伝統芸能、歴史的建造物、 屋が目立つようになっている。加えて、 はシャッター街が残り、温泉街には廃 ているが、その一方で、 と称されるほど訪日需要は盛況を呈し 視点からの報道は、極めて稀である。 含む地域社会にもたらした恩恵という 報道が多い一方で、観光が地域住民を 誘致・消費額といった「質」に関する 客数の増加といった「量」や、 聞など主要メディアにおいては、 一が、いまだ実現の金上こちるこ「観光を通じた持続可能な地域づ ·リズムは、まさに 地方の駅前に ションに偏 富裕層 観光 街並

「観光は『目的』ではなく そ

であったが、今では4,000万人に つの成果指標である訪日外国人旅行者広く観光に熱心に取り組んでいる。一 を挙げた関係者の努力の賜物であるこ 迫る勢いであり、こうした成果は官 21世紀初頭には500万人未満 理に観光に取り組むべきではない。

か」という本質的な問いである。 「我々は何のために観光に取り組む しかし、ここで立ち止まりたいのは、 「観光による持続可 さま 観光 の典型である。 層を呼び込むには高級ホテルが不可欠 であり、今はそれがないから誘致しよ 観光による地域づくりはどうあるべきか

長の新たなエンジン、地域活性化の切が注目を集め始めた当初から、経済成 掲げられている。しかし、テレビや新能な地域づくり」が最重要課題として 強まっている。実際、2023年に閣 ざまな目的が掲げられてきたが、近年 計画においても、 議決定された第4次観光立国推進基本 「地域」という文脈の色合いが一層 ソフトパワーの強化など、

私たちが懸念を示したのは、

ねない 官民問わず、観光に従事する全ての まっている。 う」という短絡的な議論へと陥ってし

しであるが、

「観光とは何のためにあ

や、ファムトリップの開催といった施っており、富裕層向け商談会への出展 策が中心を占めている。残念ながら、 富裕層を顧客とする旅行会社にいかに 観光庁では「地方における高付加価値 旅行商品を売ってもらうかが主眼とな 定された全国14のモデル地域のマスタ 実現や地域経済の活性化のために高付 取組が進められている。同庁のアクシ なインバウンド観光地づくり」という と明確に示されている。ところが、 加価値旅行者(富裕層)を誘致する」 ョンプランでは、「持続可能な地域の ープランを読む限り、多くの地域では 話を富裕層の文脈に移すと、現在、

ある。

まさに「活用と保護の好循環」

域社会の持続可能性向上を図るもので

壮大な社会実験が良き成果を生み、日 を体現する仕組みである。私は、

本各地に広がっていくことを心より期

る場合がほとんどである。

第二の誤解は、

的建造物の保全、伝統芸能の継承、

・自然環境の保護、景観の改善、

歴史

地域固有の価値の維持・保全活動(例

りの存続など)に充当することで、地的建造物の保全、伝統芸能の継承、祭

くり」のあるべき姿を考察する。

観光は「目的」ではなく、

をいかに活かすかという視点が、 最も重要な「持続可能な地域づくり」 に向けて、高付加価値旅行者層の誘致 繰り返しになるが、 を一つ一つ忠実に行っていくことビジネスで行われている「当たり前」 2. 観光において必要なのは、

そしてその課題

いうものである。

実には、「何の課題を解決するために理に観光に取り組むべきではない。現 営む者として、先人から受け継いだ文 頭で紹介した宮島の事例も、 的化してしまった。その結果、 がら、そうした将来像が地域で共有さ 化財、景観、自然環境を維持・保全し ョンが欠如している地域が、依然とし の必要性ばかりが強調されるなかで、 れることなく、国や世間で富裕層誘致 課題であると認識している。しかしな 次世代に引き継いでいくことが重要な て少なくないのではないだろうか。 観光を行うのか」という根本的なビジ つの間にか「富裕層誘致」が自己目 宮島に暮らし、事業を営島の事例も、まさにそ にも地域に支えられ、 む取組が始まっている。宿は、歴史的の点、宿泊業界では、極めて示唆に富 てきた存在であり、昨今では、

る産業」づくりをするために観光に取 承のために「活用と保護の好循環」の 地域の伝統、文化、自然等の保全・継 の食い止め・人口維持を目的に「稼げ 界があるが、例えば、地域の人口減少なるので、一般論で語りつくすには限 積極的に推進していることである。こる。後者は、昨今、環境省や文化庁も り組むというのも一つである。 づくり」である。地域ごとに課題は異くまで観光の目的は「持続可能な地域 **仕組みづくりを構築するのも一つであ** また、

客や競合地の調査を通じて市場ニーズの地域資源の棚卸しに加え、既存顧 掛け合わせることで、提供価値 ンドコンセプト)とターゲットを導出 を把握し、さらに地域としての意思を

生活衛生同業組合連合会(以下「全旅

業者の全国組織である全国旅館ホテル

できる流通チャネル)、4)プロモー売価格)、3)プレイス(顧客が購買商品等)、2)プライス(顧客への販 設計する 活動) ション(顧客に認知させ、購買させる (顧客に提供する宿、飲食店、 (「以下「4P」という。 、体験コ を

隆哉氏

たりすれば、誘客が実現しないのは当たりすれば、誘客が実現しないのは当に機能するものである。仮に地域の提に機能するものである。仮に地域の提と機能するものである。仮に地域の提とを正しく設計した上で、初めて有効 耳にすることも多いが、実際にはプロあるが、宣伝が下手だ」といった声を然である。「うちの地域は良いものが いくような成果は望めない。本来は、的な持続可能な地域づくりに貢献して プロモーションは設計プロセスの一部レームに照らしても明らかなように、見受けられる。しかし、先に示したフ はメディアや一般論においても頻繁にえである。これは多くの地域、さらにプロモーションであるべき」という考 に過ぎず、それ単体では短期的な売上 向上には結びついたとしても、中長期 (整理しておきた) 第一の誤解は、 「うちの地域は良いものが、誘客が実現しないのは当 「観光政策の主軸は 異なるものとなる。 トになる、 分あり得るはずである。

事業では、

から任意の寄付金を募り、その寄付を事業では、宿泊料金とは別に、宿泊客

と称する新たな取組を開始した。この て「『宿』サステナブルアクション」 年夏より、全国5つの宿泊施設におい

つに掲げている。 方創生の実現」 連」という。)も、

2025

を組織の主要方針の 全旅連は、

「宿を核とした地

略は旅行会社を通じて行えばよい モーション以前の設計段階に問題があ 域や観光事業者は、旅。顧客調査が必要とな 「顧客調査や販売戦 る。観光が注目を集める一方で、「観とされていることばかりだからであ なぜなら、ここで示した内容は、民間が、その主張は決して的外れではない。 ビジネスの世界ではごく「当たり前」 民間事業である」

るかは、それぞれの地域によって異な解決にあたり観光をどのように活用す 誤れば、最も重要な目的である「持続大の難所であり、その考え方や手法を この誘客こそが多くの地域にとって最は不可欠であるという点である。実は、 えるのは、観光を活用する以上、 る。しかし、どの地域にも共通 可能な地域づくり」には決してつなが 誘客言

ゲット・4Pの継続的見直しを行う の世界で当然とされているプロセス 端的に言えば、これは民間ビジネス ③顧客に実際の価値提供を行 ードバックを通じて提供価値・ ソフ ター

るが、これでは不十分である。もちろ ジア」「東京」など、地理的な区分だ 行動的属性も重視すべきである。こう 所得、ライフスタイルといった心理・ けで捉える例も依然として多く見られ 4P(プロダクト、プライス、プレイ あるが、それに加えて、価値観、嗜好、 ん地理的視点も重要な要素の一つでは した多面的な要素を考慮することで、 また、ターゲットを「欧米豪」「ア の設計は大きく か 4.

本章ではやや断定的な表現も用いた 一という

以下のようなプロセスに整理できる。極めて単純なモデルに落とし込めば、極めて単純なモデルに落とし込めば、

また地域を支え

宿泊事

②提供価値を基に、

で 業者、さらには地域そのものが、かつ 業者をはじめとする地域の観光関連事 業者をはじめとする地域の観光関連事 が、かつ である。しかし、私たち宿泊事 実情である。以下、自戒を込めつつ、理解しないまま現在に至っているのが 地域が陥りやすい典型的な誤解につい **旳背景もあり、このプロセスを十分に**

ド需要が注目されているからとい ということだって理論上は

れた。その折には、政治・行政・金融ロナ禍においては未曽有の危機に襲わている。我々宿泊事業者は数年前のコ

活かす責務が我々にはあると私は考え ており、言い換えれば、その潜在力を シャルが地域の宿泊事業者には備わっ

を受けることで、辛うじてこの危機を 機関、そして何より地域の方々の支援

テル生活衛生同業組合連合会副会長。協会本部副会長。2023年4月から

2023年4月から全国旅館ホ

生活衛生同業組合理事長。同年6月から日本旅館

館協会中国支部連合会会長、広島県ホテル旅館

会長、同連盟本部理事。2022年4月から日本 盟広島県支部支部長、同連盟西日本支部連合会副

長。2019年5月からJTB協定旅館ホテル

4月から2024年3月まで宮島旅館組合組合

社エム・ジー・エイ入社、2024年3月同社代 年3月修道高等学校卒業。1995年2月有限会

有限会社大根屋代表取締役。20

【著者略歴】1966年10月21日生。

現状では、 かである。例えば、 な投資を行 戦略的な経営判断とは言い

ろうか。地域経営の必要性については、域経営の主体は、誰が担うべきなのだ ジネスとして捉え、正の資産には積極 または再生を図るという地域経営の視 的に投資し、負の資産については除去 点が極めて重要である。では、その地 前章で論じてきたように、観光をビ 国全体でも有識者を交えた議論

るリスクさえ生じる。旅行会社からの報は得られず、地域戦略そのものを誤しないまま依存すれば、有効な一次情 おうとする。だが、そもそもそれらの専門会社)やOTAにヒアリングを行存会社(昨今は、とりわけ富裕層向け 検証されているだろうか。それを確認 客を保有しているかどうかは、 ヒアリングも一手法ではあるが、なぜ 事業者が、本当に地域のターゲット

(ブラ

1) プロダクト 向にある場合や、大型施設が団体需要 い。たとえば、地域が設定するターゲBtoB戦略を全否定するものではな 消費者の大多数は、自ら情報を収集し、 提とした商談会への出展やファムトリ を必要とする場合には、旅行会社を活 自ら予約を行う時代である。もちろん、 ット層が旅行会社を通じて予約する傾 ップの開催が多く見られるが、現代の 販売戦略においても、旅行会社を前

な投資が求められる。

バウンドであるべき」という思い込み第三の誤解は、「ターゲットはイン 選択しているのかどうかである。 用する販売戦略は大いに意義がある。 重要なのは、こうした前提を踏まえた 戦略として意図的に旅行会社を

うにインバウンドを主要ターゲットとである。現在、多くの地域が当然のよ 内客をターゲットに、さらに言うと、 そのために必要な観光のあり方、そし域の持続可能性を高めることであり、 はなく、近隣の都市の顧客がターゲッ 東京や大阪といった全国的な大都市で 想すべきである。そうすると自ずと国 て適切なターゲットを、順を追って構 理由はない。観光の目的はあくまで地 て、すべての地域がそれを追従すべき している。しかし、世間でインバウン つ 題であることは明らかである。

ションなどに偏重して用いられているの有力な財源となり得るが、プロモー 営が実践されている地域は、ごくわずおいて、こうした本来あるべき地域経 値を回復させていく必要がある。これ除去または再生によって地域全体の価 である。しかし残念ながら、我が国に こそが「地域を経営する」ということ ためには、 評価し、価値を生む資産には継続的 地域内の資産を適切に把握 、価値を毀損する資産は 宿泊税は地域経営

地域経営の主体は誰であるべき

地が存在している。とはいえ、この温30分の場所に、養老牛温泉という温泉 事例が生まれつつある。 北海道中標津町の市街地から車で約

続可能性を高めるためには、観光をビなりつつあるのではないか。地域の持基本的な認識が、関係者の間で希薄に

優秀賞

ジネスが成り立っている。したがって、 け、それによって観光関連事業者のビ そ、国内外から多くの来訪者を惹きつ自然環境といった資源があるからこ 源という「資産」があってこそ成立す 価値を生み出す資産に対しては継続的 例えば宮島においては、文化財、景観、 ることを忘れてはならない。すなわち、 そして、観光関連ビジネスは、 を継続的に行うことが不可欠である。 関連事業者が、収益性のあるビジネス が必要であるように、地域においても、 企業において設備資産への継続的投資 **宿泊事業者をはじめとする地域の観光** 持続可能な地域づくりの実現には、 地域資

三者が撤去を試みても、建物の規模のようなケースは稀である。また、 の権利移行が円滑に行われ、再活用さ廃屋に新たな買い手が現れ、所有者と のは、空き家や、廃業した宿泊施設・どがその例であるが、なかでも深刻な 海辺に放置されたプレジャーボー の資産」の存在にも十分な留意が必要 の事業者が懸命に経営努力を重ねてい 飲食店などの廃屋であろう。特に、 である。例えば、景観を損なう電柱や、 れるのが理想ではあるが、現実にはそ その努力は無に帰す可能性すらある。 たとしても、隣接地に廃屋が生じれば、 ンパクトは極めて大きい。たとえ周辺 された場合、地域全体に与える負のイ 型宿泊施設が廃業し、その建物が放置 地域の価値を毀損する「負

一般に、多くの地域に

求められているのではないだろうか。 織の形成こそが、いま地域社会に強く とし、地域づくりに責任を持ちうる組

私自身が宿の経営に携わる立場であ

を招くことも少なくない。宿泊事業者

に限らず、地域に根ざした主体を中核

結果として地域の価値を毀損する事態

やブランディングを繰り返した末に、 ず、場当たり的な観光プロモーション 主体は、地域の持続可能性には関与せ

の移行に際しては、予算面や組織体制れていなかった。もちろん、DMOへいう高度な戦略性を担うことは想定さ の強化が図られることもあるが、それ 待されるような地域全体を経営すると 図の制作・配布、 などが主たる業務であり、DMOに期ブサイトの運用、地域イベントの主催 によって組織の本質が容易に変わるも ポスター掲出、ウェ

ではない。実際に、

それだけのポテン

る。しかし、それは決して過剰な期待 筆致となっていることを自覚して どうしても宿泊事業者に期待を込めた ることから、本稿の執筆にあたっては、

る。 あれ、 く、それが自治体であれ、DMOであ力を備えた主体が担うのが最も望まし ことから、 り、取引先の多くも地域内に存在する どに地域の特色を色濃く反映させてお 土地や建物といった大きな資産を有 業者は、創業時より当該地域において えて強調して伝えたい。地域の宿泊事 事業者による地域経営の可能性を、あ れ、あるいは個々の観光関連事業者で われるように、食、建築様式、設えな る。「宿は地域のショーケース」と言し、そこで事業を営んできた存在であ はない。ただ、私自身としては、 主体の形態にはこだわるべきで 地域経済の循環を支える牽 宿泊

宮島グランドホテル有もとの経営者

していくことを、ここにお約束したい。自論を、まずは私自身が率先して実践を務める立場として、本稿で展開した として、また、両業界団体において役員

的に利益を生むビジネスの実践者とな る。国や自治体は、この視点を踏まえ ジネスベースで「儲かるかどうか」と より、観光事業者一人ひとりが、持続て政策を構築すべきであり、そして何 いう視点で捉えることが不可欠であ する。しかし、DMOであるという理責任を立派に果たしている組織も存在 があることも指摘せざるを得ない。 る。しかしながら、自身の拙い見識と、 強くなってきているように見受けられDMOが担うべきである」とする声が ちろん、DMOの中には、 地域経営の 全国各地の宿泊事業者仲間の声に照ら が活発に行われており、 すと、こうした見解には一定の危うさ

も

域の価値を毀損する「負の資産」と化 業した宿泊施設の建物が放置され、

しているのが実情である。これに対し

て養老牛温泉では、

「湯宿だい

いち」

残されている。多くの温泉地では、廃宿だいいち」という一軒の旅館のみが

の、その大半が廃業し、現在では は4~5軒の旅館が存在していたもの 軒を連ねているわけではない。かつて 泉地には、いわゆる旅館や土産物店が

「地域経営は

顧客との接点が最も多い宿泊事業者に声を聞こうとしないのだろうか。特に、 判断に反映する仕組みの構築が急務で 生の声を迅速に吸い上げ、政策や経営 価値あるのは一次情報であり、顧客の である。マーケティングにおいて最も とっては、その怠慢は大きな機会損失 地域や観光関連事業者は、直接顧客の 十分に 3. 地域経営の視点の必要性

問題点があると考えられる。第一に、DMOには、構造的に二つの大きな

たどるほかない

らず、酪農や林業などの分野において

該旅館は自ら率先して日本語学校を誘 も深刻な人手不足が続いているが、 る。また、この地域では、宿泊業に限向上を両立させることに成功してい

することで、自らの事業と地域価値の 生し、自館の施設として一体的に運営 がそれらの建物をすべて買い取り、

の能力が備わっていると断ずるのは、

由だけで、すべてのDMOに地域経営

営と同様、経営能力を欠く主体に運営 あまりにも乱暴な議論である。企業経

を委ねれば、その地域は衰退の一途を

が多い。その結果、たとえ優秀な経営の有力企業等と深く紐づいている場合

づくり、ひいては地域経営の一端を担践している取組こそ、持続可能な地域している。まさに、この一軒の宿が実致し、外国人留学生の受け入れを促進

うものと言っても過言ではない。

いずれにせよ、DMOを取り巻く環

DMOの予算や人事は、自治体や地域

な罠に陥ってしまう可能性が高い。 特

れ、結果として第2章で指摘したよう テークホルダーからの意向に翻弄さ 者が存在していたとしても、外部のス

成の後、旅行会社を通じて販売するも

域経営に参入しようとする事例が後を責任を負わないプレーヤーまでもが地

絶たないのが実情である。このような

り、その結果として、地域に対して何ら 境には国の補助金が常に存在してお

「観光―プロモーションや商品造

大きいほど費用が膨らみ、撤去だけを三者が撤去を試みても、建物の規模が な背景を踏まえれば、廃屋の撤去や再 応じにくいのが実情である。 このよう 目的とした事業には金融機関が融資に 観光案内所の運営、パンフレットや地おける観光協会は、もともと地域内の TA、広告代理店等の出身者が中心と のではない 発足している。 の」とする短絡的な発想に、DMO自 光協会から看板を掛け替えるかたちで する傾向が見られ、仮に外部から専門 身も影響を受ける例が少なくない。実 人材を登用する場合も、旅行会社や〇 際、事業内容がプロモーションに偏重 第二に、DMOの多くは、従来の観

要するに、持続可能な地域づくりの 地域全体として取り組むべき課 いずれにせよ、地域経営は、経営能

らない。その一つの形こそ、地域経営必ずやその恩に報いていかなければな

に対する責任を着実に果たしていくこ

忘れることは決して許されず、

今後、 乗り越えることができた。このご恩を

くされる立場にあり、ある意味で地域が衰退すれば自らも共に衰退を余儀な のような背景から、宿泊事業者は地域 引役としての機能も果たしている。こ 業者が地域経営を担うに近い先進的な る。実際に、一部の地域では、宿泊事 に対する宿命を背負っているとも言え

> な発展に資する活動に尽力すべきであ 発展にとどまらず、地域全体の持続的一般社団法人日本旅館協会は、業界の て日々最大限の努力を重ねているかと られる。各事業者が、その実現に向け 体力を強化し、 とに他ならないのではないか。 沿事業者の業界団体である全旅連及び 問われれば、依然として課題が残され 高い産業へと転換していくことが求め そのためには、各宿泊事業者が経営 いることも否定できない。また、宿 宿泊業をより収益性の