

### Ⅲ. 「次世代おもてなしリーダー育成講座」について

本講座は、新しい生活様式に対応した地域観光をリードする事業者の育成を目的に、立教大学観光学部 東 徹 教授をメイン講師として、先進地視察を含め全 6 回講義を行い、5 回の講義においては外部講師 5 名を招き、現場での実践事例などを交えて指導いただきました。

本講座で講義いただいた講師とテーマは以下のとおりです。

#### メイン講師

| 氏名                  | 内容  |
|---------------------|---|
| 立教大学 観光学部<br>教授 東 徹 | ・アフター・コロナ時代の観光と地域づくりの課題<br>・これからの観光・地域振興のあり方を考える～課題と展望～ |

#### ゲスト講師

| 氏名                             | 内容                               |
|--------------------------------|----------------------------------|
| (株)玉の湯<br>代表取締役 桑野 和泉          | 由布院における観光地域づくりについて               |
| (一社) 信州いいやま観光局<br>事務局次長 高野 賢一  | 飯山市の観光振興と広域連携による観光地域づくりについて      |
| 鶴雅ホールディングス(株)<br>代表取締役社長 大西 雅之 | 阿寒湖温泉の地域づくりと経営戦略について             |
| (株)かまいし DMC<br>代表取締役 河東 英宜     | 地域 DMC と地域商社機能の一体化した観光まちづくり会社の取組 |
| 九州国際大学 現代ビジネス学部<br>教授 福島 規子    | アフターコロナのホテル・旅館経営について             |

#### 受講メンバー

|          |                 |
|----------|-----------------|
| 県内観光協会   | 宿泊事業者（旅館・ペンション） |
| 旅行企画関係者  | 観光施設関係者         |
| ワイナリー関係者 | 飲食関係者 等         |

本章では、6 回の講義の内容をまとめました。

# 1. 「観光」についての再確認

## (1) 「観光」の役割

地域資源（素材）の秘めたる力（ポテンシャル）を発掘し、「見える化」する（魅力を引き出す）のが観光（事業）の役割

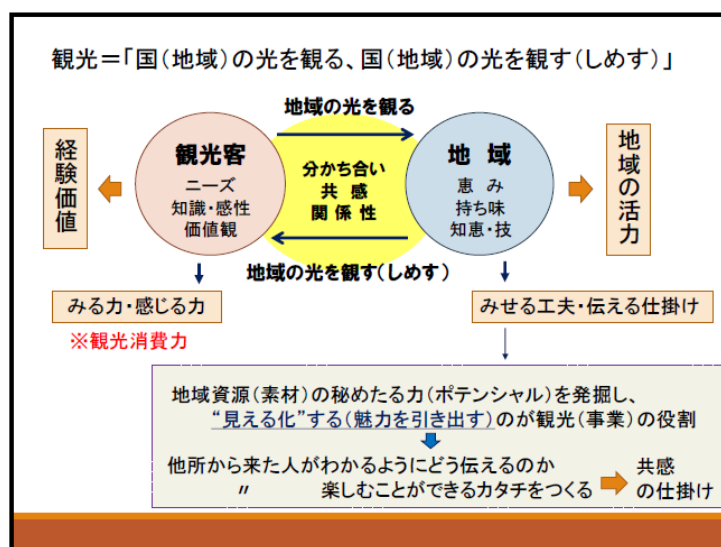
### ①来訪客から見た「観光」

- ・「国（地域）の光を観る」
- ・地域の恵みや持ち味、知恵・技を味わい経験価値を得る行為
- ・観光客自身にも、みる力・感じる力（観光消費力）が必要

### ②地域から見た「観光」

- ・「国（地域）の光を観す（しめす）」
- ・様々なニーズや知識・感性、価値観を持つ観光客の力で、地域に賑わいを創出し、地域の活力を得る行為
- ・観光客にみせる工夫・伝える仕掛けが必要

⇒地域の魅力を、他所から来た人がわかるように伝え、楽しみやすい形をつくること（共感の仕掛け）が大切

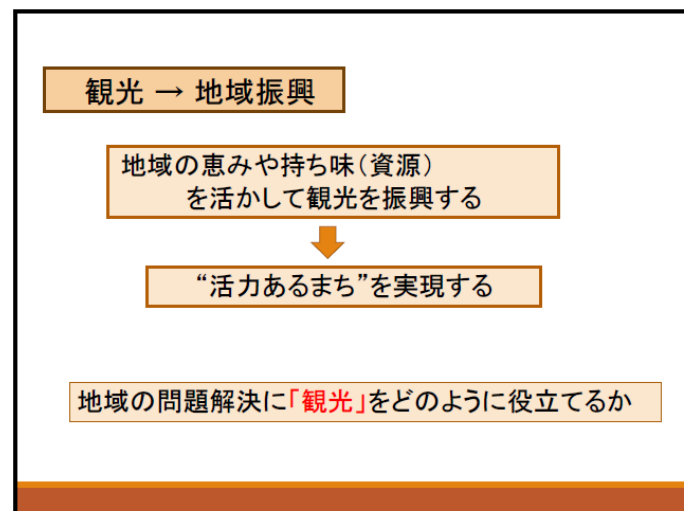
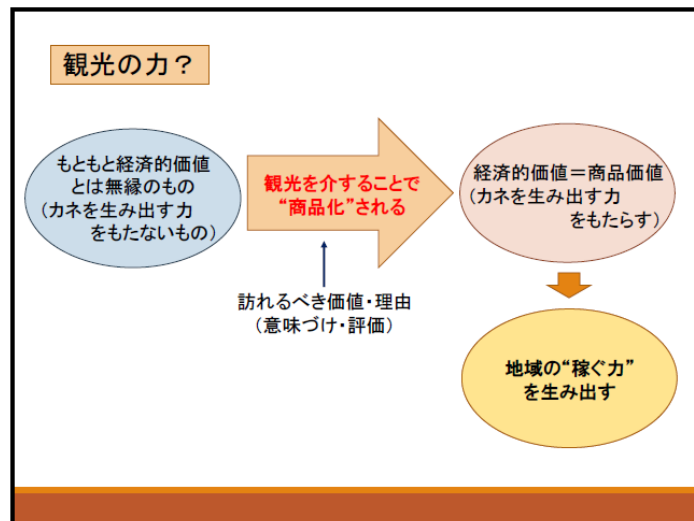


## (2) 地域にとっての観光の力

観光とは、もともとは経済的価値とは無縁だったものに、訪れるべき価値や理由を付与し、「商品化」することで、経済的な価値を持たせる営みと言えます。

つまり、「観光」というツールは、これまで「カネを生み出す力をもたない」と思われていた地域資源に、「カネを生み出す力をもたらすもの」ととらえることができ、これは地域の「稼ぐ力」の創出につながります。

「活力のあるまち」の実現のためには、観光の力を地域振興にどのように役立てていくのかが重要な視点となってきます。



### (3) これまでの観光・地域振興の変遷

今後の観光・地域振興の在り方を考えていくために、これまでの観光形態の変遷を振り返ってみましょう。

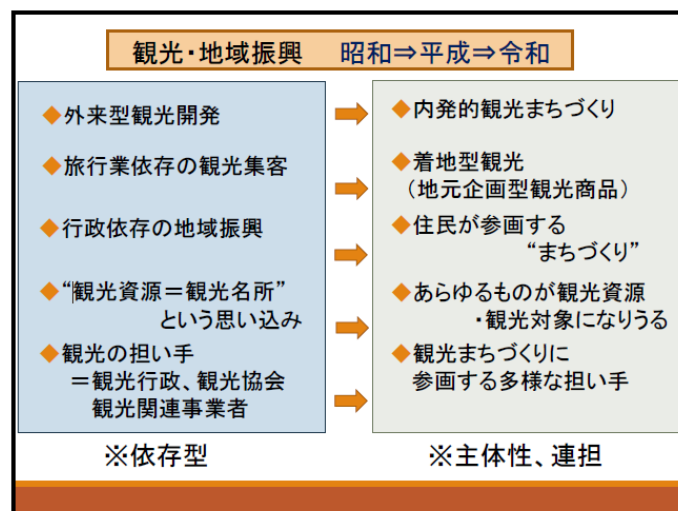
#### 昭和～平成初期

団体旅行などをメインターゲットとした旅行者による観光が主流であったとともに、観光・地域振興の担い手は限定された関係者だけという固定観念や、多くの観光客が集まる観光名所だけが観光資源であるという思い込みが地域で共有された、いわば「依存型」の観光・地域振興の時代でした。

#### 平成以降

それ以降は、情報産業の発展や交通インフラの整備等を契機とした、個人旅行主体の観光へのシフトに伴い、着地型観光と呼ばれる地元企画型の観光商品の増加、住民をはじめとする多様な担い手による観光・地域振興、あらゆるものが観光対象となりうる「主体性と連担」による観光・地域振興の時代へと移ってきたと言えます。

※連担＝それぞれが拡大することによって連なり、相互に融合すること



## 2. コロナ禍の観光の進むべき方向

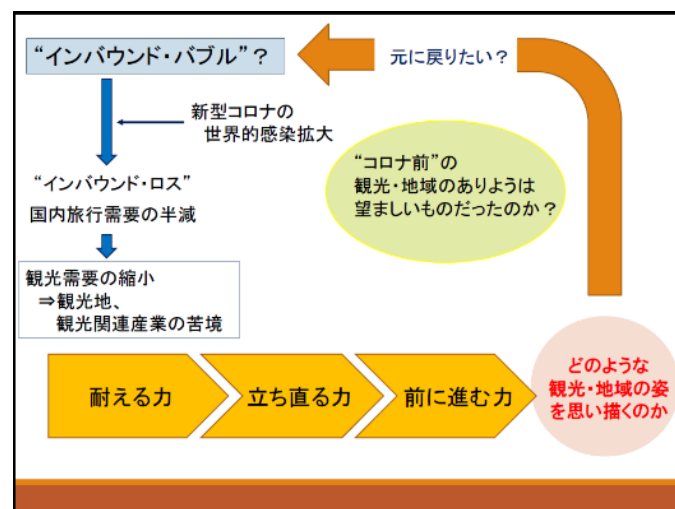
### (1) 観光需要の回復に向けての検討

感染症の影響により、インバウンド需要はもとより、国内の旅行需要も激減し、観光地と観光関連産業は厳しい苦境に置かれました。

一方で、ワクチンや治療薬の普及により、段階的に観光需要も回復していくことが想定されますが、その際、コロナ前の観光・地域のありようが本当に望ましいものだったのかという点については、今一度考える必要があります。

例えば、「インバウンド・バブル」による過度な観光需要が、果たして地域にとって観光振興の成功例と自信を持って言えたでしょうか。

感染症の拡大による観光需要の大幅な減少を一つの契機として、改めて地域にとっての観光の在り方を見直すことが必要です。

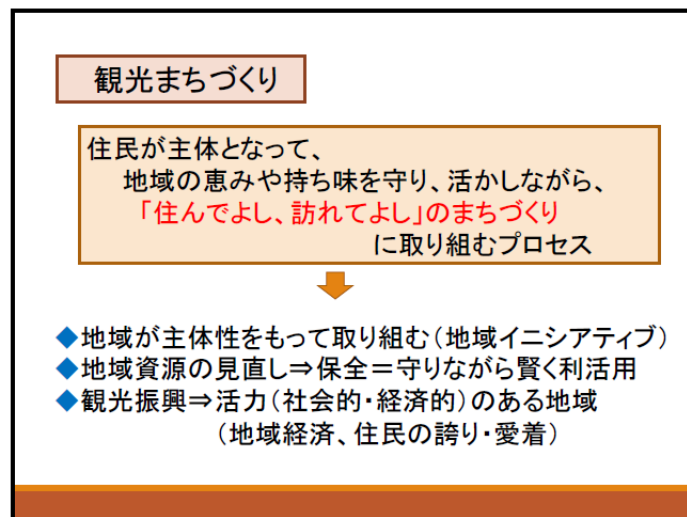


(2) 「観光まちづくり」

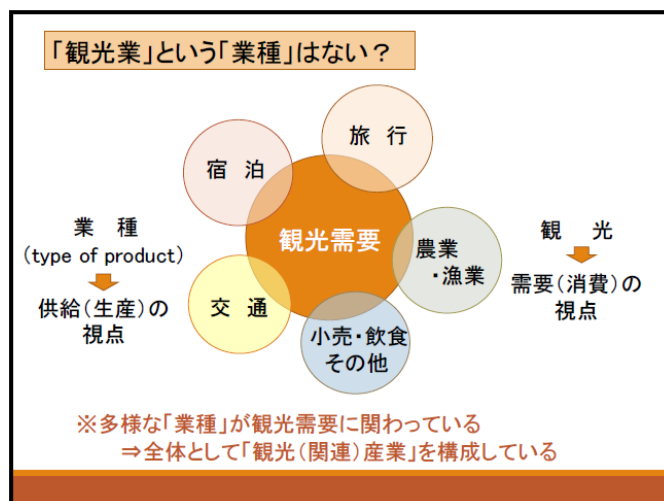
住民が主体となって、地域の恵みや持ち味を守り、活かしながら、「住んでよし、訪れてよし」のまちづくりに取り組むプロセスを「観光まちづくり」と呼びます。

観光まちづくりは、旅行会社や行政に依存することなく地域が主体となって取り組むこと、地域資源に内在する価値を発見し、損なうことなく活用すること、集客を第一に考えた観光ではなく、活力ある地域をつくる手段として観光をとらえること等を重視し、観光客も住民もともに楽しめる居心地のよいまちを実現しようとする考え方です。

感染症の拡大により顕在化した地域にとっての観光の問題点や、持続可能な観光・地域振興のため、観光まちづくりの観点から観光事業を考える必要があります。



観光まちづくりには、地域住民に加え、観光に関係する地域の事業者の果たす役割も大きいと言えます。ここで重要なのは、「観光業」という業種だけが観光に関係しているという思い込みを捨てることです。宿泊事業者や交通事業者に限らず、小売業や飲食業、農業や漁業など、観光需要に関わる事業者は多岐に渡っており、その全てによって観光関連産業が構成されているということを忘れてはいけません。



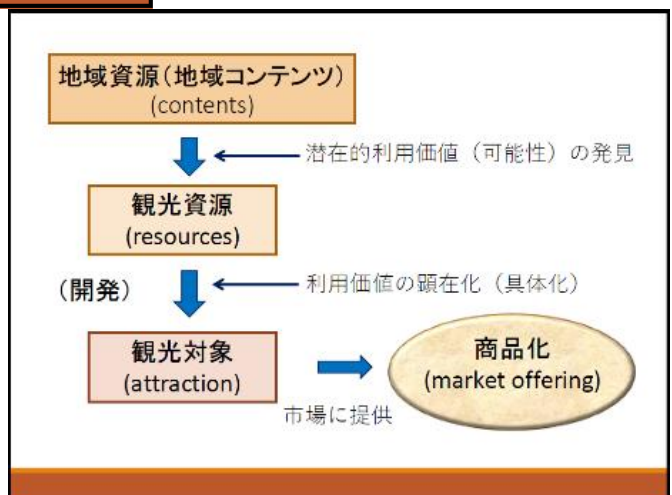
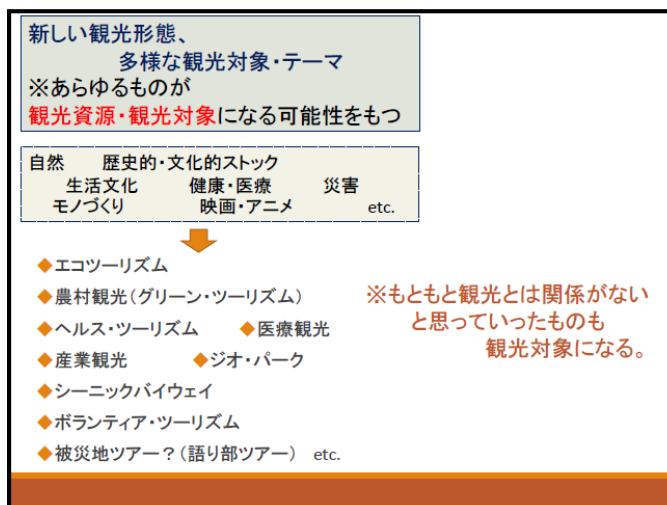
### 3. 観光資源の活用

#### (1) 観光資源とは

近年注目されている農村観光やヘルス・ツーリズムなど、もともとは観光とは関係ないと思われていたものが、突如として観光の対象となることがあるように、地域のあらゆる資源が観光資源・観光対象になる可能性を持っています。

一般に「観光資源」とは、風景、自然、施設等が想起されますが、地域資源に何らかの意味が付与され、観光客にとって観光行動の対象となれば、地域文化（生活、歴史）やものづくりなど、地域住民にとっては普段から見慣れているものであっても観光資源となりえます。

潜在的な利用価値が見出された地域資源（観光資源）は、その利用価値をより分かりやすい形で顕在化し、さらに、市場に提供されることで「観光商品」となります。





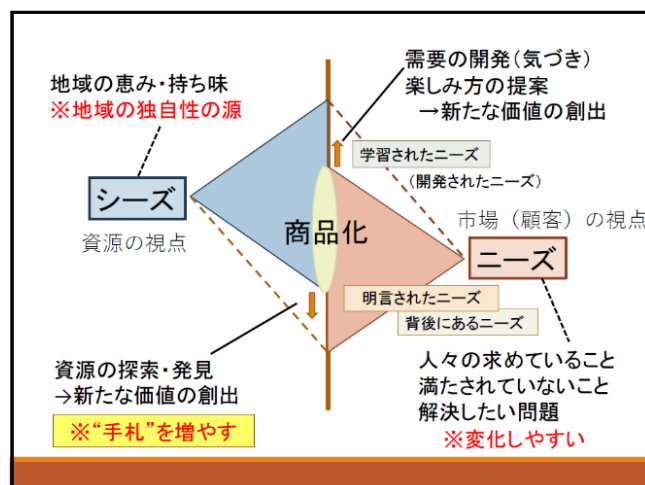
## (2) 観光資源の商品化

観光資源は市場に提供されて、はじめて商品化されることから、シーズ（地域の恵み・持ち味）とニーズ（人々の求めていること）の一致する部分が観光商品となります。

市場のニーズに合わせて適切な観光資源を商品化することも大切ですが、一方で、シーズとニーズの一致していない部分に注目することも非常に重要なことです。

ニーズはあるがシーズがない部分には、資源を探索・発見し手札を増やすことによって商品化に向かう、シーズはあるがニーズがない部分には、楽しみ方を提案し需要を開発することによって新たな商品を作るなど、状況に応じて価値を創出することが必要です。

また、市場のニーズは非常に変化しやすいものであり、一時はシーズとニーズが合致していた観光商品も陳腐化してしまうことがあるので注意が必要です。



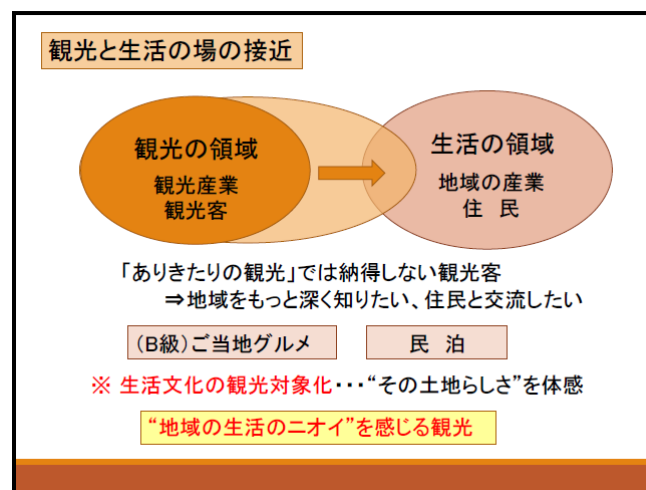
## 4. これからの観光商品づくりのヒント

### (1) 生活文化（風俗・慣習）の活用

近年、「ありきたりの観光」では満足しない観光客の間で、「観光と生活の場の接近」が起きています。

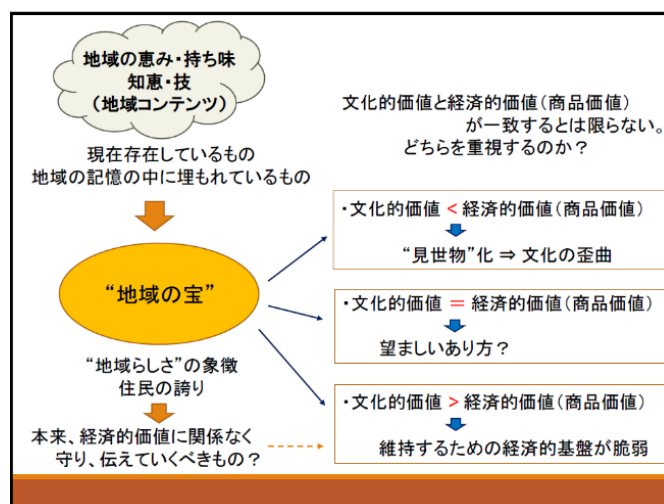
有名な、あるいは人気の観光地を訪問するだけの表面的な観光ではなく、「その地域のことをもっと深く知りたい、住民と交流したい」というニーズに対して、生活文化を観光の対象とすることで、よりその土地らしさを体感でき、「地域の生活のニオイ」を感じる観光商品を提供することができます。

今後の観光商品づくりにおいて、観光における生活文化の活用は、非常に重要な観点と言えるでしょう。



ただしこの時、「文化的価値」と「経済的価値（商品価値）」は必ずしも一致するとは限らないという点については、常に留意しなければなりません。

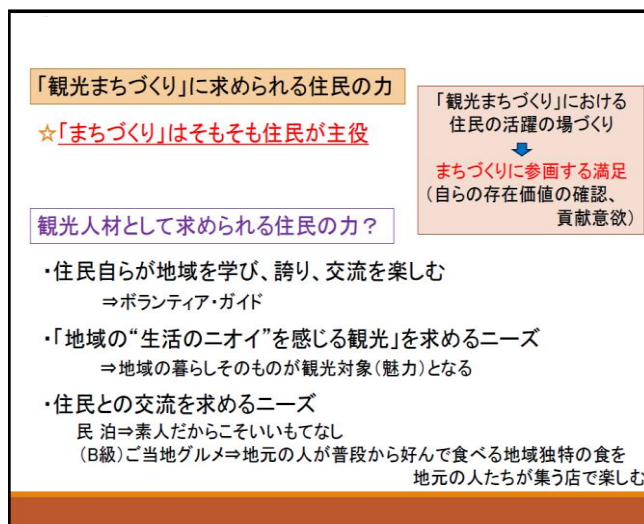
経済的価値（商品価値）を優先しすぎれば、文化の「見世物」化が起こり、文化が歪曲される恐れがあります。一方で、文化的価値を優先しすぎれば、経済基盤が確保できず、文化自体を維持することができなくなってしまう可能性があります。文化は地域らしさの象徴、地域の宝であり、本来は経済的価値に関係なく守り、伝えていくべきものという観点から、適切な生活文化の活用を検討していく必要があります。



また、観光における生活文化の活用においては、地域住民が観光に果たす役割も大きくなります。

地域の「生活のニオイ」を感じることを求める観光客は、地域住民との交流を重視しますが、「オーバー・ツーリズム」の問題が象徴するように、これまでは、多くの場合、住民は「観光」を生活に悪影響を及ぼすものにとらえてきました。 今後は、住民の生活環境に劣化が生じないような、地域の「観光受容力」にあった観光の在り方について考えることがこれまで以上に必要となってきます。

さらに、観光は地域の産業・経済を支えるものであり、まちづくりの観点からは、住民が主体的に参画するべきものであることから、観光人材としての住民の力を活用する仕組みづくりの必要性を認識すべきです。



## (2) 地域との関係性を重視した宿泊事業

これまで多くの観光地では、宿泊施設は観光客（観光需要）の囲い込みにより収益をあげる経営方法をとってきましたが、今後は**宿の開放性を向上させ、観光客に地域内の回遊を促す取り組み**の実施が求められます。

これは、地域にとって経済への波及効果が高まるというメリットだけでなく、宿にとっても大きなメリットがあります。**地域に多様なコンテンツが生まれ、地域の魅力が高まる**ことで、これまで一泊しかしなかった客が連泊したり、年に一回しか訪れなかった客が二回、三回と訪れるようになっていたりする可能性があります。

また、地域内の他業種と観光需要を分かち合うだけではなく、宿のコンセプトを明確にし、「棲み分け」を行うことも効果的です。魅力ある個性的な宿が増え、地域への来訪頻度が高まることが期待できるとともに、価格帯の階層化が促され、価格競争による値下げ合戦を回避できます。

## (3) サステイナブルツーリズム

昨今 SDGs への注目が高まる中、観光においても持続可能な地域資源の活用が求められています。自然環境への配慮という観点が重視されがちですが、**地域独特の持ち味を生み出している歴史的・文化的ストックについても大切に守り、活かしていく**という考え方も重要です。観光利用は、地域の多様な営みを支える機能を損なうことのない範囲で行うということが前提であり、観光も含めた多様な可能性を将来に向けて維持するということを忘れず、**観光客に対しても理解を求める必要**があります。



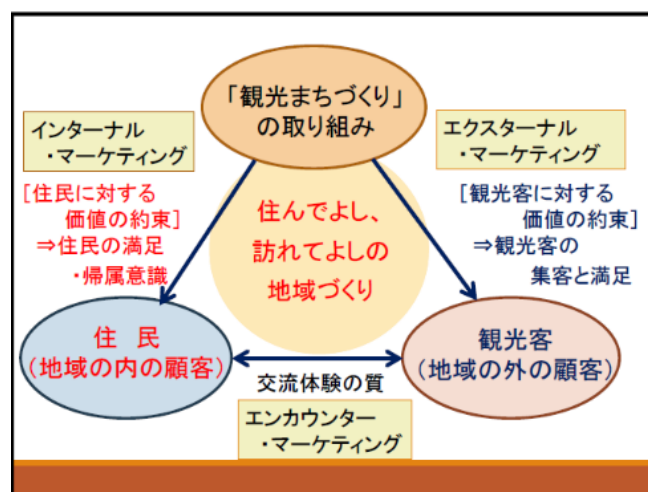
## 5. 持続可能な観光まちづくりへの挑戦

### (1) 住民評価のモニタリング

これからの観光まちづくりにおいては、**住民が自分の地域をどのように評価しているか**が非常に重要となります。事業の KPI（重要業績評価指標）として、客数や売上だけを設定するのではなく、**「住民の地域に対する満足度」**や**「自分の住む地域に誇りを持つ住民の割合」**といった項目を設定し、適切にモニタリングしていかなければなりません。

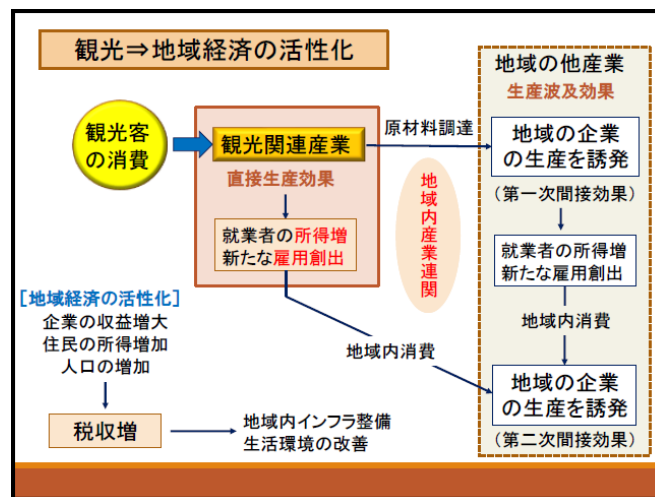
### (2) 地域で暮らす誇りの向上

観光客を「地域外の顧客」、住民を「地域内の顧客」ととらえて、観光客満足度、住民満足度の双方を向上させることは、**観光客と住民の交流の質を向上させることにつながります**。住んでよし、訪れてよしの地域づくりが観光客の経験価値向上に資すると言え、持続可能な観光まちづくりのため、改めて地域住民との関わり方に目を向ける必要があります。



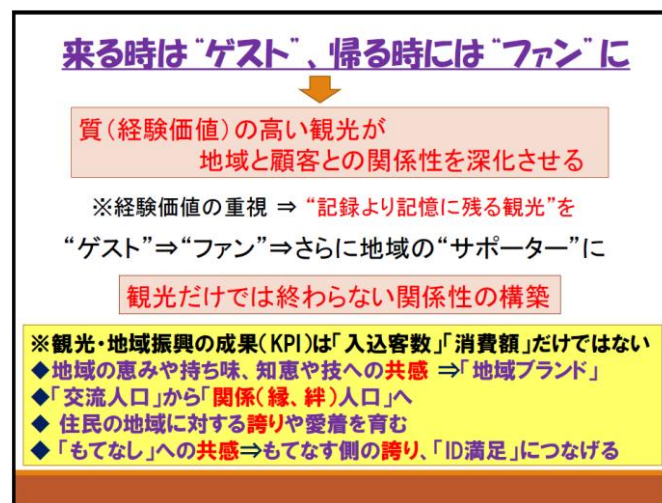
### (3) 地域経済の活性化

住んでよし、訪れてよしの地域づくりのためには、観光が地域の産業・経済を支える仕組みづくりが必要となります。域内（地元）調達率のアップなど、地域にお金を落としてもらう、地域でお金が回る仕組みをつくることは特に重要です。観光客の使ったお金が地域の観光関連産業にとどまることなく、原材料調達や地域内消費を通して、地域のおもろ産業にまで波及効果が広がることで、地域経済はより活性化します。



## 主役は、地域事業者・地域住民の皆さんです。

目指すのは、「住んでよし、訪れてよしの地域づくり」であり、観光客には、「来的时候は”ゲスト“、帰るときは”ファン“」になってもらえるような、観光まちづくりに取り組んでいただきたいと思います。

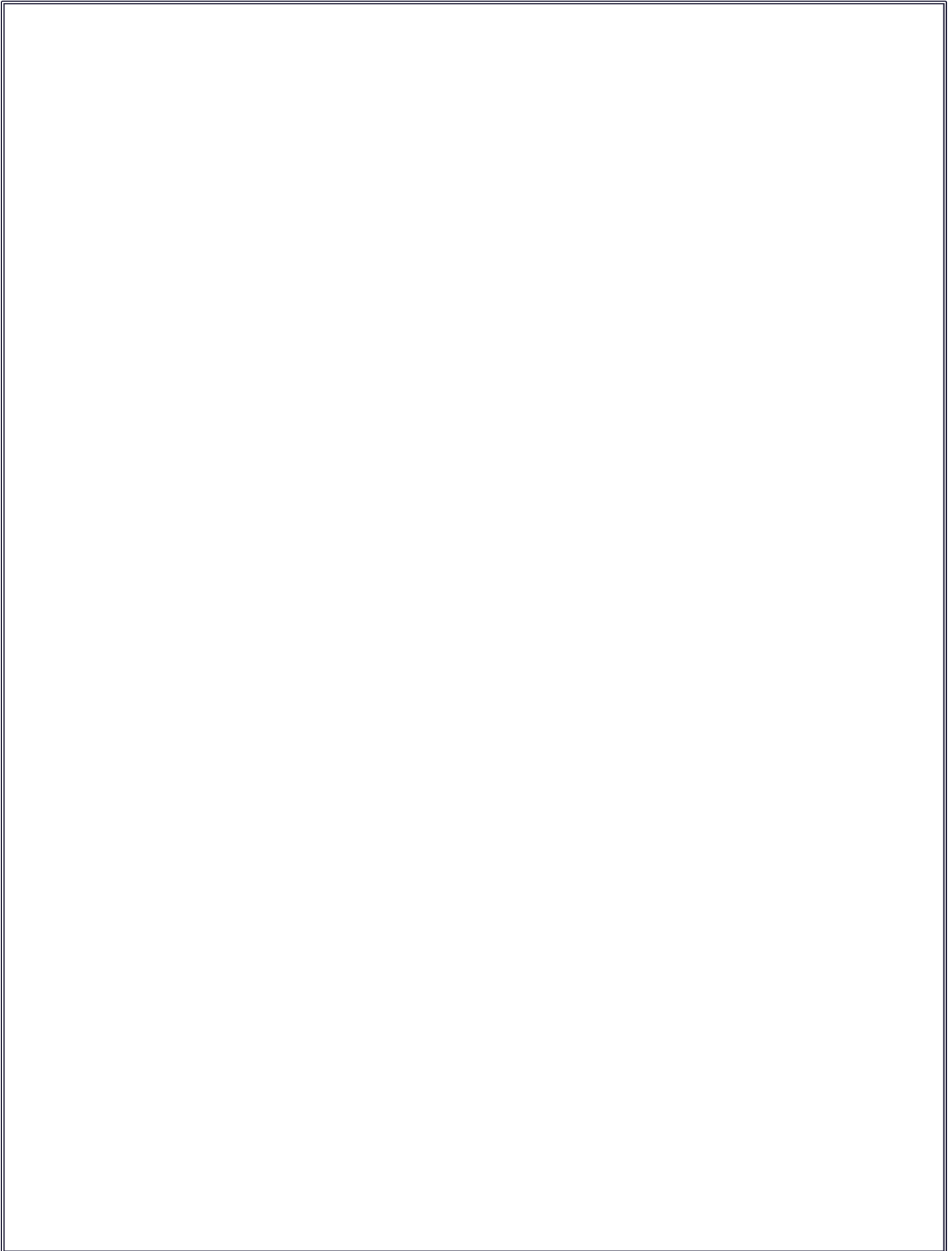


(本章内の図表は立教大学観光学部東徹教授からのご提供いただいております。)



---

メ モ



## 6. 活動プランの作成

アフターコロナに向けて、取り組むべき事業を、下記フォーマットにまとめてみましょう。

### (1)事業の内容

|  |  |
|--|--|
| <b>事業テーマ名</b>                          |  |
| <b>① 本事業で実現したい地域のイメージ</b>              |  |
| 1) 目指す地域のイメージ                          |  |
| 2) 地域の抱える課題は？ それはどんな原因・背景から生じていると考えるか。 |  |
| 3) 課題を解決するためには、どのような取り組みが必要だと考えるか。     |  |
| <b>② 本事業を行う動機・きっかけ・将来の展望</b>           |  |
| (地域の強み、目標・未来像などを踏まえて記載してください)          |  |
| <b>③ 事業の具体的内容</b>                      |  |
| (必要に応じて、旅行商品・ビジネスモデル等の特徴を示すイメージ図を作成)   |  |
| 1) 実施内容                                |  |

2) 対象エリア

3) 連携する事業者（具体的な社名）

4) 本事業のターゲット（性別、年齢層、所得などできるだけ詳細に）

5) サービスの提供方法（販売チャネル等）

#### ④ 地域経済への波及効果

（本事業の実施による受益がある事業者、業界について記載）

#### ⑤ 事業の独自性・新規性

（ビジネスモデルや商品／サービスの独自性や新規性、想定される社会的インパクト等について記載）

#### ⑥ 市場規模・成長性

（市場ニーズ、想定される市場規模について記載してください【事業性】）

## (2)事業スケジュール

| 時期      | 具体的な実施内容 |
|---------|----------|
| 月～<br>月 |          |
| 月～<br>月 |          |
| 月～<br>月 |          |
| 月～<br>月 |          |

## (3)資金計画

(税込み、単位：千円)

| 必要な資金 | 金額 | 調達の方法         | 金額 |
|-------|----|---------------|----|
|       |    | 1. 自己資金       |    |
|       |    | 2. 金融機関からの借入金 |    |
|       |    | (借入先： )       |    |
|       |    | (借入先： )       |    |
|       |    | 3. その他        |    |
|       |    | (内容： )        |    |
|       |    | (内容： )        |    |
|       |    | (内容： )        |    |
| 合計    |    | 合計            |    |