

R.I.B.A. ACADEMIC FORUM

No.19

第19回 産研アカデミック・フォーラム

「観光による復興への提言」

問題提起

長谷川恵一・・・ 9

I. 講演

1. 「復興のための観光政策」 本保 芳明・・・ 18

2. 「旅行事業におけるリスクマネジメント」 越智 良典・・・ 43

3. 「デスティネーション・マーケティング」 太田 正孝・・・ 76

II. パネル・ディスカッション

長谷川恵一・・・101
本保 芳明
越智 良典
太田 正孝

2011

早稲田大学産業経営研究所

Research Institute of Business Administration

第19回 産研アカデミック・フォーラム

「観光による復興への提言」

2011年6月14日

於：早稲田大学国際会議場 井深大記念ホール

◇ 目 次 ◇

ご挨拶	大塚 宗春…	3
	武井 寿…	4
問題提起	長谷川恵一…	9

I. 講演（各40分）

1. 「復興のための観光政策」	首都大学東京教授	本保 芳明…	18
2. 「旅行事業におけるリスクマネジメント」			
	株式会社ユナイテッドツアーズ社長	越智 良典…	43
3. 「デステイネーション・マーケティング」			
	早稲田大学 商学学院教授	太田 正孝…	76

II. パネル・ディスカッション			… 101
------------------	--	--	-------

プログラム

ご挨拶

早稲田大学 常任理事 大塚宗春



ただいまご紹介にあずかりました大塚です。大学を代表してひとことご挨拶申し上げます。このたびの東日本大震災で亡くなられた方のご冥福をお祈り申し上げます。また、被災を受けられた方に対して心よりお見舞い申し上げます。

この東日本大震災は、大学にもいろいろインパクトを与えています。幸い、大学は大きな被害は受けなかったのですが、一部の研究室で書架が倒れるなどの報告を受けております。一部に大きく揺れた建物もあり、一層の耐震補強を求める声に応じて全学の耐震補強の状況を再確認し、さらに補強すべきところには対処することを検討しています。

皆さんご存じのように、早稲田大学は、卒業式も入学式も中止し、新学期の授業の開始をほぼ一ヶ月遅らせました。現在は落ち着いてきて、授業の方も軌道に乗ってきたところです。ところが、また頭の痛いことが起こっています。

それはいわゆる電力消費量のことです。早稲田大学は新宿区でも有数の電力消費事業体であります。したがって、大学の各キャンパスについて、15%の節電が要求されています。どのようにこれを達成するかいろいろ頭を痛めています。現時点において、昨年この時期の90%の電力消費量が計測されています。どのような手段を講じてあと5%プラスして、昨年7月の最高の電力消費量から較べて15%削減するか思案中です。

本日の会場であるこの井深ホールも28度に設定されておりまして、かなり暑いかと思いますが、このような事情でありますのでどうぞご辛抱いただきたいと思えます。

早稲田大学は今回の大震災に対して、大きく三つの対応をしています。一つは被災された学生に対する学費の減免措置です。二つ目は、被災地に対する支援活動です。三つ目は震災に関連する研究活動等の支援です。

本日のフォーラムのテーマである「観光による復興への提言」は、震災からの一日も早い復興を観光から提言しようという企画で、今まさに求められていることであり、大学が積極的に支援しようとしている研究活動です。一部の観光地、宿泊施設は、震災の影響を受けていると聞いています。これから一日も早く脱却して復興への道筋を観光から提言していただきたいと切望しております。

今日お見えになった方々のなかには、おそらくホテルとか観光に携わっていらっしゃる方がかなりおられるかと思えます。皆さんの経営・マネジメントにお役に立つような熱い議論が展開されることを祈っております。簡単ではございますが、私の挨拶とさせていただきます。

ご挨拶

商学大学院総合研究所 兼 産業経営研究所所長
早稲田大学商学大学院教授

武井 寿



高いところから失礼いたします。今日はお忙しい中、たくさんの皆さんに集まっていたいただきまして、どうもありがとうございます。

産業経営研究所は1974年の設立でありますので、今年で37年目を迎えております。そして、毎年秋に産研フォーラムを開催しております、これまで36回重ねてまいりました。今年も、10月に開催する予定ですが、37回目ということになります。そして、この6月の時期に、もう一つ、その前にアカデミックという言葉をつけまして、アカデミック・フォーラムを開催しております、こちらは今回で19回目ということになります。

産業経営研究所は主に商学部の先生方でスタッフを構成しております、企業経営、あるいは産業全般について幅広く研究している機関であります。昨年度、今日のアカデミック・フォーラムでご後援をいただいております観光庁ならびに日本交通公社様よりご支援をいただきまして、私どもで産官学の連携による観光産業の人材育成という、受託共同研究を実施いたしました。

これにはたくさんの商学部の先生が加わっていただき、今日コーディネータをお務めいただきます長谷川恵一先生を中心として、さまざまな研究を行いました。長谷川先生は会計学がご専門でいらっしゃるのですが、実はツーリズム産業論、それから、ホスピタリティ・マネジメントなどにもご造詣の深い先生でありまして、いろいろと日ごろご指導いただいております。

そして、「観光産業の人材育成」についての研究ですが、何とか成果を広く紹介したいという希望を持っておりました。今回のアカデミック・フォーラムに関しましては、こうした意味で長谷川先生に事前に相談をいたしまして、準備を重ねてまいりました。

当初は「観光立国への提言」というテーマで開催しようと考えておりましたが、ご存じのとおり3月11日を境に状況が変わりまして、長谷川先生のご発案で「観光による復興への提言」という言葉をつけていただき、今日の開催に至っております。

岩手県の久慈市と宮古市の間に田野畑村というところがございます。かつては陸の孤島といわれたところですが、商学部に小田泰市先生という地理の先生が——私どもも習いましたが——いらっしやいまして、その田野畑村に三陸の大火以降、植林を中心になって進められて、学生を連れて行って思惟の森をつくるという活動をされました。そして、それが今日に至るまで早稲田大学の伝統として引き継がれております。

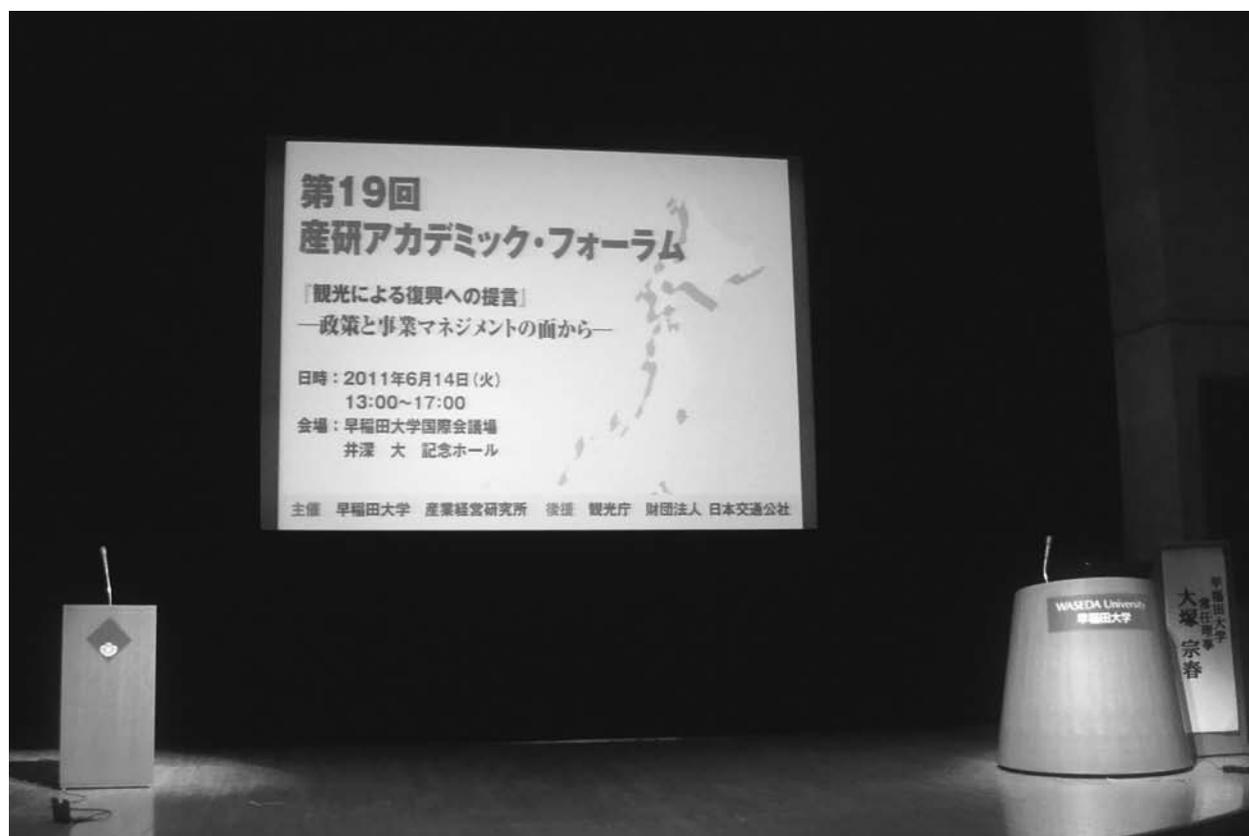
田野畑村というのは、最近お亡くなりになりました、作家の吉村昭さんが作品の中に登場させたこともありますし、また、NHKの「ラジオ深夜便」という夜中の番組の中でも、がん研のお

医者さんの奥様と、田野畑村の人々との心温まる交流が紹介されました。それは民放でテレビドラマにもなりました。今回の震災で田野畑村も大変な影響、被害があったということで、私どもも非常に心配をし、心を痛めているところであります。

本日は多くのご著名な先生に来ていただきまして、いろいろ御教示いただけるものと、大変に期待をしております。一方に鎮魂ということがあります。また、観光の振興は国を挙げての大変な事業であるということも認識しております。多方面からご指導いただけるものと思いますので、どうぞ夕方まで皆様と一緒に過ごしていただければと思います。どうぞよろしくお願い申し上げます。

問題提起

I 基調講演



問 題 提 起



コーディネータ
早稲田大学 商学学術院教授

長谷川 恵一

こんにちは。ご紹介いただきました長谷川でございます。どうぞよろしくお願いたします。
本日、私のほうは、これからお話しいただく3名の先生方の前座を務めるという形で、今回のフォーラムの論点の方向性などについて少々ご説明を申し上げたいと思っております。

お手元に縦置きこちらの「商学学術院における観光教育研究の取り組み」というのがございます。それは後ほどご説明申し上げますので、まずはスライドのほうでお話を進めさせていただきます。

本日、3名の先生方にご講演をお願いしておりますのですけれども、前提条件につきまして、もはやこちらにいらっしゃる専門家の皆様方は重々ご承知のことだとは思いますが、何しろ大学の場合、学生にも聞くようにと案内を出しておりますので、その前提知識についても一たん整理しておいたほうが学生にとっては聞きやすいだろうということで、既にご承知のことだとは思いますが、少し説明させていただきます。

まず、武井所長からもご説明申し上げましたとおり、早稲田大学商学学術院という組織がございます。こちらは今申し上げた配布資料をちょっとご覧いただきたいのですけれども、0番というところで組織が説明してあります（資料1）。学術院というのは本学独特の言い方でございまして、どういうことかといいますと、学部と大学院、それと研究所の同じ学問系統のものをくくった組織であります。

それを学術院といっておきまして、例えば私どもは商学学術院、法学部と大学院の法学研究科とロースクールの法務研究科、こちらを合わせて法学学術院というような言い方をしております。その中で、商学学術院には、商学部、それから、大学院がいくつかございます。それとこちらの産業経営研究所を含めた商学学術院総合研究所がございます。

次に、1番と書いてあります。これから箇所ごと、学部とか大学院ごとにどのような取り組みをこれまでやってきたのかについてご説明申し上げます。

まず、商学部におきましては、ツーリズム産業論という科目を社団法人日本ツーリズム産業団体連合会からの寄附講座として、2007年度より設置しております。これは2012年度まで引き続き6年間設置する予定でございまして、今年度より寄附をいただいている社団の組織改変、統合がございまして、名称が社団法人日本観光振興協会となりましたが、来年度まで行う予定でございます。そして、私が授業の担当者ということになっております。

授業につきましては、1つめの例は、1枚めくっていただきますと、今年度は東日本大震災関

連でいろいろ事情があったのですけれども、本日パネリストとして第1番目にご登場いただきます首都大学東京の本保先生に5月12日から来ていただいて、以降、8月までの授業の予定がこのようになっております。通常はこの前に一たん私がガイダンスをし、最後の時間帯にテストを行うというパターンでやっておりますが、今年度の前期は13回の授業でということになりましたので、そのあたりは、ウェブ上のテストの仕組みが早稲田大学はございますので、適宜小テストをやったりしながら、補いながらやっているという状況であります。

2つ目は、大学院の商学研究科の専門職学位課程ビジネス専攻の夜間の社会人向けのコースがあるのですが、そちらに今日3番目にご登場いただく太田先生が主としてコーディネートしていただいているル・コルドン・ブルー社からの寄附講座、「グローバル・サービスビジネス」というテーマの講座がございます、そちらの中でホスピタリティ・マネジメントという科目を設置いたしまして、これも週に1回、社会人向けの授業でやっております。

こちらにつきましては、資料の裏面で大まかなキーワードだけ挙げておりますが（資料2、3）、このようなことを1コマ1コマピックアップごとに授業を担当していただいている——私1人ではとても広範な話になりますので、こちらには非常勤の先生、もしくは招聘講師の先生方においでいただきまして、授業を担当しております。これが2006年度からで、今年度まで少なくとも続いております。来年度も方向性としては考えております。

3番目は、先ほど武井所長からご説明ありましたように、昨年10月1日より本年3月31日までの半年間ではございましたけれども、この期間にわたりまして、観光庁からの関連において、財団法人日本交通公社からの産学官連携による観光産業の人材育成に関する業務を受託しまして、観光産業の人材育成のための産学共同研究を研究課題として、企業との共同研究を実施いたしました。

本日2番目にご登壇いただきます越智先生には、当時、近畿日本ツーリスト株式会社の専務としていろいろご協力いただいております。その研究のグループにつきましては、下の表が概要となっております。それぞれこのグループが右側の数字に出ていますようなケースを作成いたしまして、これが観光事業における人材育成のケースとして使えるかどうかということを確認し、また、2月18日にこの教材を使っての学生向けの授業をやりまして、おおむね好評だったということをご報告申し上げます。

こういった商学大学院の取り組みがございまして、先ほど武井所長からお話がありましたように、これを私ども大学、商学大学院だけではなく、少し広く知見を共有してはどうかということでお話をいただいたのが今回のフォーラムのきっかけであります。

全体的な流れだけ学生諸君のために申し上げておきますと（シート3）、観光立国推進基本法が2006年12月13日に成立しまして、2007年1月1日に施行されました。この観光立国推進基本法に基づきまして、観光立国推進基本計画を2007年6月29日に閣議決定しまして、その中で観光立国の実現に関する目標が掲げられております。これにつきましては、後ほど本保先生から

のお話があるかと思えます。

2008年10月1日にご案内のとおり観光庁が発足いたしました。いよいよ観光立国ということになりますので、これを当初は今回のフォーラムのテーマにいたしました。これまで先ほど私が申しあげましたツーリズム産業論の授業、もう今年で5年目になりますが、立場上、私も皆勤賞をもらえるぐらい毎回出ておりますので、そこでいろいろ勉強した結果、まずは、観光産業は平和産業であるということを皆様口々におっしゃっております（シート4）。

なぜかと申しますと、この後、先生方の資料に出てきますが、例えば9.11のテロがあったり、SARS（重症急性呼吸器症候群）があったり、そういったことによって観光客はすごく減ってしまう。とりわけ日本はそういったナーバスな傾向が強いというお話もあります。したがって、やはり平時でない観光産業というのはなかなか難しいのだというお話を異口同音に伺っておったわけです。

ただ、それが平時であれば昨年と今年にかけて観光立国推進基本計画の目標値に向かってということであったのですけれども、3月11日に東日本大震災が起きてしまった。では平時でないから観光産業というのはだめなのか、というような話にもなるかもしれません。ただ、そうではないだろうというのをちょっと今回思いまして、この関係をどう考えていったらいいのかなと考えています。

つまり、観光産業というのは平時でないあまりお客さんが来てくれないのですよねという話だけで終わらせてしまうのか、いやいや、平時ではなくて、ある意味で非常時ではあるけれども、観光といった事業、産業を踏まえながら、何かしらできるのか、そういったところを考えてみることによって、観光の意義といったものを改めてもう一度考えられるのではないかとということで、今回テーマを変更いたしました。それが「観光による復興への提言」ということでございます。

パネリストおよび報告テーマもご来場の皆様にはご存じのとおりでありますし、こちらに書いてあるとおりでありますので（シート5）、改めて繰り返しいたしませんけれども、本保先生からはこれまでのご経験を踏まえた上での政策面から、越智先生からは特にリスクマネジメントをこれまで実践面でやっていらっしやったので、そのご造詣の深いところからお話をいただきたいと思えます。それから、太田先生にはデスティネーション・マーケティング、地域力、あるいは現場での活力といったものがどのようなところから盛り上がってくるのかということを含めてお話しいただければと思えます。

そこで、本日は、観光産業が震災による被害の復興、震災と災害ということ（シート6）。その復興に貢献するのかどうかということを見ると同時に、それだけではなくて、観光産業にとっての役割といったものは一体どのようなものがあるのか。これは平時の場合も含めても少し考えてみる必要があるのかなと考えます。それで改めて、繰り返しになりますけれども、観光産業、あるいは観光事業といったものの意義を考えられるのではないかとことごとくでございます。

今回のお話をそれぞれキーワードを中心にして3名の方をお願いしておりますけれども、本

日、皆様のお手元にお配り申し上げている資料を私もちょっとスキャンしたところ、大体大まかなところを申し上げられるかと思えます。シート7で論点のレベルを整理したいと思います。

まず、今や観光はグローバルだというお話があります。確かにグローバルでいろいろな取り決めがあったり、あるいは全体的なルールがあるかと思えます。それは地球規模で全体で決まっていること、例えば一般的によく申し上げられるのが、飛行機については、無線は英語でやるというのが多分ルールになっているかと思えます。それ以外にも航空事業ではいろいろルールが決まっているところがあるかと思えます。

ただ、それだけではなくて、二国間あるいは三国間での国際協力、協定ということもござります。それはインターナショナルなレベルなのかもしれません。

そこまでいかなくとも一国の中での政策としての観光ということも考えられるかもしれません。そうすると、これはドメスティックなレベルとなります。

そして、さらに一国の全体のレベルだけではなくて、それぞれの産業界、例えば宿泊とか運輸という直接観光事業に携わるところと、あるいは間接的に観光に携わっている産業界というものもあるかと思えます。そういったものも含めて産業界の方向性とか方針というのがあるかもしれません。

そして、それを踏まえた上で、恐らく一企業が戦略的に、あるいは長期的なビジョンというものをもちながら動いていくのだらうと思えます。さらに、そこで働いている人たち、あるいはその顧客、消費者といったレベルでの大まかに申し上げると大きいレベルから個人レベルまでというレベルから観光について話をすると、思い当たるところがあるかと思えます。ただ、本日は、3名の先生方のレジユメを拝見いたしますと、このあたりのお話も出てくるのですが、観光産業界のレベルを中心にしながら、政策など少し俯瞰的なお話をしながら議論していきたいと思えます。

ですから、一企業がどのように動くべきなのかとか、我々消費者とか企業内の一人一人がどうするとかというお話はあまり今日はなさらないという前提で皆様お聞きいただければと思えます。ですから、学生諸君も、経済・産業というコースが商学部にありますけれども、観光産業界を中心としながら国の政策等も踏まえて、あるいは世界的な動向も踏まえた上でのお話があって、あまり個人的にこの間どここの観光地に行って〇〇がおいしかったとか、この間どここの旅館に行ったときにサービスがよかったとか悪かった、そういったレベルのお話は今回は出てこないということを学生諸君には踏まえておいてお話を聞いてもらえればと思えます。

もう1点、ツーリズム産業論という授業を私も今年度担当しておるのですが、どうやら学生諸君はこのあたりが——ご専門の皆様には当たり前のことではあるのですが——なかなかわかりづらいということで、整理しました(シート8)。こちらは旅行者の在住地の区分になります。日本の在住者と海外の在住者、それと日本国内を旅行するのか、日本の国外、海外を旅行するのかという形で、4つの象限に分かれます。

インバウンドとアウトバウンドというお話がよくこれからお話の中で出てきますので見ていただきたいのは、まずは日本にいる人が日本国内を旅行するのは、これはドメスティックで国内消費のお話、国内旅行で国内消費と同じ経済効果があるかと思えます。それに対して、我々日本の在住者が海外に出かけると海外旅行になります。それは輸入と同じ経済効果があるはずです。

海外の在住者が日本に来るとこちらになります。外国人の訪日旅行、インバウンドといいます。ですから、日本の在住者が海外に行くとアウトバウンド、海外の在住者が日本国内にやってくるとインバウンドという言い方をします。それぞれインバウンドは海外からの人がお金を落としていってくれるので、輸入と同じ効果、アウトバウンドは輸出と同じ効果があるという話です。

もう1つはここです。海外の人が海外に行く。日本には関係ないかもしれませんが、例えば日本のトラベルエージェントが海外で、例えば中国でアメリカ行きの切符を売るとかということになってくると、このあたりになってきます。今年の5月あたり、そういったのを中国の政府が許可したなんというニュースも出ていましたけれども、そういったことがあるかもしれません。

この4つを、インバウンドとアウトバウンドという言葉、あとドメスティック、それといわゆる三国間貿易と同じ効果の他国間交流という、この4つの考え方、分けというのを少し頭に入れておいていただいて、これからの先生方のお話を学生諸君は聞いてもらえればと思います。

先ほど申し上げましたように、観光産業が震災からの復興に貢献するかどうか、あるいは観光産業にどういった役割が期待されるのか。

少し時間を超過いたしましたけれども、私の問題提起はこれまでとさせていただきます。ご清聴ありがとうございました。

2011年6月14日

早稲田大学商学大学院における観光教育・研究の取組み

早稲田大学商学大学院
長 谷 川 恵 一

0. 早稲田大学商学大学院の組織

2004年より早稲田大学では、学術院組織を編成した。学術院とは、学部、研究科、研究所などを系統ごとに体系化した組織である。

このうち、商学学術院は、商学部（学科制はない）、大学院商学研究科（修士課程および博士後期課程商学専攻・専門職学位課程ビジネス専攻）、ファイナンス研究科（専門職学位課程ファイナンス専攻）、会計研究科（専門職学位課程会計専攻）、商学学術院総合研究所（産業経営研究所・WBS 研究センター）の、1学部、3研究科（4専攻）、1研究所（2部門）で構成する組織である。

学部、各研究科および研究所には、それぞれ学部長、研究科長、研究所長を置き、学術院全体を総括するのが学術院長である（現在は、商学部長が商学学術院長を兼ねている）。

1. 商学部における「ツーリズム産業論」の設置

2007年度より、社団法人日本ツーリズム産業団体連合会からの寄附講座として、「ツーリズム産業」の科目を設置しており、2011年度より社団法人日本観光振興協会からの寄附講座として2012年度まで開設する予定である。週に1回の授業で2単位の科目である。

この授業では、コーディネーターを長谷川が務め、例年初回にガイダンスを行い、第2回は東日本大震災の影響により、若干の日程変更を行った（別添資料）。

ツーリズム産業論の履修者は、寄附者からの意向により、ツーリズム産業について広く学生たちに啓蒙したいということから、設置箇所である商学部の学生はもとより、他学部の学生も履修できるオープン科目として設置し、履修学年は2年生以上としている。毎年300人程度の履修生が科目登録をしている。

2. 大学院商学研究科における「ホスピタリティ・マネジメント」

大学院商学研究科専門職学位課程ビジネス専攻の夜間主に設置している Le Cordon Bleu 社の寄附講座である「グローバル・サービス・サービス」では、2006年度より「ホスピタリティ・マネジメント」の科目を設置している。週に1回の授業で2単位の科目である。この授業では、実務家に非常勤講師および招聘講師を依頼し、オムニバス形式で重要なトピックについて社会人向けに実践面に重点を置いた講義をしている。主なトピックは、

ホテル経営におけるマーケティング、マネジメント・コントラクト、投資・不動産管理、HR マネジメント、USALL、料飲マネジメント、さらに、ニューツーリズム、地域マーケティングなどである。

3. 産業経営研究所における「共同研究」の受入

産業経営研究所では、2010年10月1日より2011年3月31日までの期間にわたり、財団法人日本交通公社からの「産学官連携による観光産業の人材育成に関する業務」を受託し、「観光産業の人材育成のための産学協同研究」を研究課題として企業との共同研究を実施した。

この研究では、共同研究企業と研究テーマを設定して研究グループを編成し、その研究成果として、教材用のケース10点を作成し、2011年2月18日（金）にこのケースの一部を利用した「美証ゼミ」を行った。

共同研究グループの概要は、以下のとおりである。

共同研究企業	研究テーマ	研究グループ (◎は代表)	作成した ケース数
IHG・ANA・ホテルズグループジャパン合同会社	デスティネーション・マーケティング領域 グローバルビジネスを通じた地域 ブランド開発による絆づくり	◎太田正孝 池上重輔 長谷川恵一 佐々木茂（高 崎経済大学）	3
株式会社 ANA 総合 研究所	若年層の旅行需要活性化について の一考察～若者よ、旅に出よ!!～	◎守口剛 恩蔵直人 亀井昭宏 武井寿 嶋村和恵 他助手・院生	3
近畿日本ツーリスト 株式会社	旅行事業におけるリスク・マネジ メント	◎中出哲 伊藤嘉博 小林啓孝	3
株式会社ロイヤルパ ークホテル	日本版「宿泊施設統一会計報告様式 (USALL)」の利用による収益性向 上	◎長谷川恵一 清水孝 青木章通（専 修大学） テイラー雅 子（大阪学院 大学） 他助手	1

『ツーリズム産業論』

(社)日本観光振興協会 寄附講座
春季期木曜5限

5月12日	観光政策を日本経済活性化の柱に 首都大学東京 都市環境学部 教授	本保 芳明 氏
5月19日	食文化ツーリズム論 京橋石 柿傳(かきでん) (社)国際観光日本レストラン協会 副会長・関東支部長	安田 真一 氏
5月26日	航空事業再生にむけて～客室での取り組み 日本航空(株) 執行役員 客室本部長	大川 順子 氏
6月2日	大交流時代の旅行産業の行方 (株)シェイティビー 代表取締役社長	田川 博巳 氏
6月9日	バス事業におけるブルーオーシャン戦略 WILLER TRAVEL(株) 代表取締役	村瀬 茂高 氏
6月16日	鉄道会社の将来と人材活用 東日本旅客鉄道(株) 東京支社 目白駅長	清水 佳代子 氏
6月23日	観光と環境のジレンマと共存～低炭素社会における観光について (株)JTBグローバルマーケティング&トラベル 企画総務部 企画課 課長	小林 裕和 氏
6月30日	観光立国へ向けたロードマップ 観光庁 総務課長	天谷 直昭 氏
7月7日	MICEとは?MICEビジネスの現状とこれからの取組み GMTツーリズム総合研究所 所長	太田 正隆 氏
7月14日	日本の魅力とは～外国人誘客事業最前線 日本政府観光局(JNTO) 海外プロモーション部 部長	平田 真幸 氏
7月21日	最高のホスピタリティ・マネジメントを目指して ホテルメトロポリタン 常務取締役 総支配人	植島 賢次 氏
7月28日	観光ビジネスの特性とリスクマネジメント (社)日本旅行業協会 専務局長 理事	長谷川 和芳 氏
8月4日	ツーリズム産業論(まとめ) (社)日本観光振興協会 副会長	松山 龍二 氏

資料3

「観光による復興への提言」 問題提起

早稲田大学教授
長谷川恵一

1

シート 1

早稲田大学商学学院の取組

1. 商学部:
ツーリズム産業論(2007~2012年度)
 2. 商学研究科夜間MBA:
ホスピタリティマネジメント(2006年度~)
 3. 産業経営研究所:
産学官共同研究(2010年度)
- (別紙配付)

2

シート 2

2006(平成18)年12月13日成立
観光立国基本法
(2007年1月1日施行)

2007(平成19)年6月閣議決定
観光立国推進基本計画
5つの目標値2010-11年(平成22-23)年までに達成

2008(平成20)年10月観光庁発足
観光庁アクションプラン

「観光立国への提言」を当初のテーマに

3

シート 3

観光業は平和産業である



2011年3月11日(金)
東日本大震災発生

4

シート 4

テーマの変更

「観光による復興への提言」

パネリストおよび報告テーマ

本保芳明氏

「観光政策からの提言」

越智良典氏

「旅行事業におけるリスクマネジメント」

太田正孝氏

「destination・マーケティングが
高める地域の活力と魅力」

5

シート 5

観光産業は震災復興に 貢献するか？

観光産業にはどのような 「役割」があるか？

6

シート 6

グローバルな取決め (global)
 国際間の協力・協定 (international)
 国の政策 (domestic)
 産業界の方針 (industries)
 企業の戦略 (firms)
 個人の行動 (personal/consumer)

7

シート 7

日本の観光産業から見た「市場」

目的地	国内在住者	海外在住者
日本国内	国内旅行 DOMESTIC (国内消費と同じ経済効果)	外国人訪日旅行 INBOUND (輸出と同じ経済効果)
海外	海外旅行 OUTBOUND (輸入と同じ経済効果)	他国間交流 OFFSHORE (三國間貿易と同じ経済効果)

8

シート 8

I. 講 演

1. 復興のための観光政策

首都大学東京 教授 本 保 芳 明



○コーディネータ 早速、第1番目のお話、ご報告に進めさせていただきたいと存じます。第1番目、本日は首都大学東京教授・本保芳明先生にお願いしております。本保先生のご経歴を簡単に申し上げます。

東京工業大学大学院社会工学科を修了された後、運輸省に入省されました。そして、国際観光振興機構（JNTO）ジュネーブ事務所に出向された後、建設省都市局都市再開発課課長、運輸省運輸政策局観光企画課長、運輸省海上交通局総務課長、国土交通省大臣官房審議官、日本郵政公社理事・専務執行役員、国土交通省大臣官房総合観光政策審議官をお務めの後、2008年10月1日に設立した観光庁の初代長官をお務めになりました。その後、2010年からは首都大学東京の教授としてご活躍でいらっしゃいます。

本日のテーマといたしましては、これまでの今申し上げたようなご経歴を踏まえた上で、「観光政策からの提言」という題でお話をいただくことになっております。

それでは、本保先生、どうぞよろしく願いいたします。（シート1）

○本保 どうも皆さん、こんにちは。ただいまご紹介いただきました本保でございます。

本日は、第19回の産研アカデミック・フォーラムという格式と伝統のある場にお招きいただきまして、ありがとうございます。と申し上げても、あまりアカデミック・フォーラムのことをよく知りません。先ほど改めて今日の参加者の名簿を拝見しましたら、観光庁の課長さんを初め知っている方がたくさんいらっしゃいました。越智先生と太田先生のお話はまじめに聞くつもりだと思のですが、どう見ても私の話は冷やかしに来ているとしか思えないものですから、私の愛する、また、大事なお客さんでもある学生さん向けに主として話をしたいと思しますので、よろしく願いいたします。

今日は大きく分けて2つの話をしたいと思ってます。テーマにもありますので、震災についてまずお話をいたします。災害の規模が大変大きくて、また、原発の問題がありますため、これまでにない新しい側面、あるいは問題が出てきているということについてお話をしたいと思います。

次に、災害復旧のためにもということですが、これに動ずることなく観光立国の王道を粛々と進むべきであると考えます。そのためには、我々が今、大きな転機に置かれているということを理解した上で、これを踏まえた対応をしていくべきだということをお話ししてみたいと思います。

(シート2)

まず震災であります、最初に申し上げたいのは、少し頭を冷やしましょうということです。あまりカッカカッカして、震災、震災というのはやめたほうがいいのではないかとことを申し上げたいと思います。日本人の特性として、何か大きなイベントがあると、ついそこにすべての耳目が集中してしまっていて、今回も震災を語らないとそれこそ人ではないような雰囲気になっているところがあります。しかし、もう少しまずは冷静に物事を考えた上で何をすべきかよく考えようではないかとことを申し上げたいと思います。

そのために、防災白書から、世界の主な自然災害の状況をまとめてみました。横棒が被害者の数、黄色い線は、今回の震災の死者、行方不明者の概数で約2万3000人です。被害者数は、例えばハイチの地震、これはおとしですが、22万人。四川地震、08年ですが、約9万人、ミャンマーのサイクロンも約14万人と、大変大きな数です。今回の震災より相当大きな数の犠牲者が出ておりもちろん社会経済的にも大変大きな問題になっています。

これらの被災地でも世の中が変わるといった議論がなされているのでしょうか。それでは日本ではついそういう議論をされがちですが、彼地では必ずしもそうではないのではないのでしょうか。私が歳をとっているせいもあるのですが、人間はどっこいしぶとい。どんなことがあっても生き抜いていくのではないかな、こんなふうに思っています。そんなことも理解しながら、これから震災対応というものを考えていく必要があるのではないかなと思っております。(シート3)

とはいいまして、本当に大きな被害であることは事実でありますし、観光の面でも大変大きな被害が出ています。これは観光庁がまとめた資料の抜粋です。日本人の国内旅行の数字だけ申し上げますが、4月、5月の予約状況で20%から45%減です。旅館、ホテルでは39万人の宿泊キャンセルが出ています。日本人の海外旅行も4月、5月で20%から45%減です。幸い連休時に国内旅行、海外旅行ともかなり持ち直し、昨年並みの水準に戻ったという明るいニュースもあります。

一方で、外国人旅行、これは本当に大きなダメージを受けています。3月に5割減、4月には6割強の減少で、大幅減が続いています。(シート5)

過去の例で、もう少し長い期間を見れば影響の大きさが比較的よくわかります。2003年の大きな落ち込みはSARSとイラク戦争の影響です。9.11の時も、大変大きな落ち込みとなっています。(シート4)

では、こういう大きなイベントがあったときの被害の性格、あるいは内容はどのようなものなのかということを観念的に整理してみましょう。縦軸で直接被害か間接被害か、横軸で被災地か被災地以外かを分けています。第1象限は被災地での直接的被害で、観光施設、あるいは観光資源などの直接的ダメージになります。

間接被害の主たるものが風評被害と呼ばれるものです。これは被災地、被災地以外を問わない被害となります。危険、病害のおそれなどが風評で拡めることにより、客足の止まる現象です。

具体的にはキャンセルが山積みになり、客離れが続いて、最後は倒産する、こんな形で被害が顕在化します。

私は観光部門の責任者を約3年間やりましたが、その間、新潟県の中越沖地震、このときは柏崎の原発も被害を受けたわけですが、これを皮切りに、宮城内陸地震、最後は新型インフルエンザと、3回、風評被害問題に取り組むこととなりました。風評被害の問題は、イメージの問題とか心理的な問題であるため、非常に取り扱いが難しく、この図からわかるように、被災地以外のところも含めて広域化し、場合によっては長期化するということが、非常に難しい問題です。(シート6)

では、この風評被害の規模がどのように決まるかですが、不安感、あるいは心配の強さと地域的な広がり、期間の長さ、それから、影響を受ける側の経営体力、この関数で被害の大きさは決まってくるものと考えています。不安感が大きければ大きいほど、強ければ強いほど時間的にも長引き、大きく落ち込みます。経営体力が弱っているところに風評被害が来ると倒産などに結びついて、結果として地域に大きなダメージが残ってしまう、こういうことになるのではないかと考えています。

この被害の大きさを決めていく強さとか広がりには大きな影響を与えるのが情報ではないかと考えています。適確な情報が適切に伝えられて不安感が早期に沈静化できれば、被害の大きさは限定されます。正確な情報提供がなされているか、不安をあおっていないかがポイントになりますが、日本のメディアは残念ながらあおる方向に機能していると思っています。また、受信者が置かれた状況に合った情報提供がされているかも重要です。理解できないような情報を提供しても無駄ですので、受信者の立場に立ったわかりやすい情報提供が必要です。

それから、少し性質は違いますが、海外旅行については各国政府が提供します渡航情報が大きなポイントになります。退避、渡航延期から——これは一番きついケースですが——延期勧告、あるいは自粛、注意と、4つのレベルがありますが、このどのレベルで情報提供がされているかで海外旅行をするかしないか決まってきます。この渡航情報の出し方が適切でなければ、風評被害の規模が大きくなる可能性があります。その意味で渡航情報のあり方は大きな意味をもっています。(シート7)

では、風評被害に対してどんな対策を講ずるかですが、これは自分の経験です。割とシンプルです。ある意味で、できることが限られているといってもいいのかもしれませんが。

1つは、いかにして被害の拡大防止をするかです。日本人であれば災害発生地域を比較的に正確に認識できますが、日本地理に詳しくない外国人には正確な把握は難しく、東日本大震災と聞けば、東京以北の全部が被災地で、もしかしたら日本全体に問題があるのではないかと、こんな受けとめ方をしがちです。

したがって、ネーミングがポイントの一つとなります。震災などの広がりをできるだけ正確に示す一方で、被害の広がりについて誤った印象を与えないようにする必要があり、このためネー

ミングについて議論になることがあるわけです。このようにネーミングの仕方も含めて、いかにして被害の範囲の拡大を防ぐかまず重要です。

次は、早期の収束です。通常復旧対策を積み重ねて安全宣言を発出して収束を図ります。安全宣言により来ていただいても大丈夫だし、住んでいる方々も安心していただきたいというメッセージの発出で、早期発出が望ましいのですが、これがなかなか容易ではありません。

例えば新型インフルエンザのときにも担当者として、できるだけ早くに政府に安全宣言、収束宣言を出してもらうように様々な働きかけをしましたが、早々と安全宣言をするとどうしても病気に対する警戒感が薄れてしまうといった反論も強く、相当のせめぎ合いがあり苦勞をした覚えがあります。

3番目は、被害者の救済です。風評被害でありますので、被害の特定がなかなか難しい。また、その広がりや認定も容易ではなく、容易に被害者救済ができないのが実態です。

最後が、この風評被害から立ち直り、元気を出して行くための誘客活動、プロモーション、その他の振興策です。大体これだけのことをやるのが風評被害対策、あるいは大きなイベント対策のセットになります。過去は大体このセットで対応できましたが、今回はやはり特別だと思っています。

それは何といても原発事故という特別の要素があるからです。

具体的には、日本観光の大きな強みであった安全神話が原発問題で大きく揺らいだということです。日本は安全で安心な国なので、旅行しても、生活しても大丈夫だということが、訪日外国人が日本を高く評価する大きなポイントの一つであり、安全神話と云うものがあって考えています。しかし、今回の原発事故で、そもそも今の日本が安全・安心なのかという大きな疑問が突きつけられていますし、安全・安心というのは偶然の所産ではなくてマネージして得られるものですが、今の政府の対応能力を含めて、マネージメント能力にも大きな疑問符が突きつけられています。この安全・安心に対するダメージを修復しなければ、インバウンドの回復は困難であり、事故、災害が突きつけた新たなチャレンジだと考えています。(シート8、9)

それから、今回の震災で観光は外交のテーマになることが今回明らかになりました。観光が政府間、それも首脳レベルでの取り扱いをされるようになりました。

5月22日に東京で日中韓サミットがあり、中国の温家宝首相、韓国の李明博大統領が来訪し、首脳宣言で3カ国間の観光促進は経済の刺激、特に被災地の復興につながるということが言及されました。首脳会談で観光に言及するのは極めて異例と云うていいでしょう。これを受けて5月29日に開催された日中韓の観光大臣会合でも、三国間で協力をして、日本の観光回復に向けた努力をすることが約束されています。

この状況をとらえて、5月28日付けで、観光関係の業界紙の1つに、日本政府観光局の中国事務所長が「日本外交カードとなった観光」という一文を寄稿されています。非常におもしろい、時宜をとらえた記事だと思いました。

記事のポイントを申し上げます。首脳会談で取り上げられることがまれだと申しあげましたが、それは観光国家間の大きなテーマではなかったことを意味します。それが今回、このような形で取り上げられたのは、1つには、日本が観光立国を国家戦略としており、現実に東北を含めて観光が日本経済社会に大きなインパクトを与えていることから、国家間のマターとなりうるようになったということです。

2つ目は、三国間とは言いながら、実際のキープレーヤーは中国であり、キープレーヤーである中国の存在感と特殊性のあらわれだということです。存在感についてはいうまでもないことと思います。最大の客層を抱えていて、日本の観光に大きな影響を与えていくことには間違いありません。現時点では韓国からのお客さんのほうが多いのですが、将来は中国が最大の観光客送り出し国になることは確実に大きな存在です。

もう1つは中国の特殊性です。中国の場合は、政府の意向次第によって中国の観光動向が変わるという点が極めて特殊です。

例えば尖閣問題が起きたときには、日本への観光旅行自粛を、中国政府が指導して、マスコミが日本を取り上げることが減り、旅行業者の動きも大幅に鈍り、結果的に旅行者数が大きく減少しました。逆に政府が後押しをすると、マスコミ、業界も大きく動いて実際の送客パワーになっていく、そういう特殊性があります。このような状況の中で、観光が外交問題として浮上し、ユニークな存在となった中国の後押しでインバウンドの回復、東北観光の復旧が図られたというのは、全く新たな経験ということができましよう。

以上の通り、震災の影響は大きく適切な対応が必要であります。しかし、それ以上に大切なのは、震災問題という意味では、ある意味で一過性のところがありますので、本来やるべきことをきちっと堂々とやっていくべきではないか、というのがこれから申し上げたいことです。(シート12)

今、日本では観光が大きな存在になって、このため観光の面で協力を申し出ることが国際的にも大事になり、観光が外交カードになったということを申しあげましたが、その前提になるのは当然産業としての規模が大きいということです。

これはツーリズム産業団体連合会作成の資料です。詳しく説明しませんが、いろいろな産業分野が深く観光産業にはかかわっており、また、その広がり大きいがために、雇用効果、経済効果が大きいということを示しているのだと思っただけならば、まずはよろしいでしょう。(シート13)

消費額も大変大きく、この資料は2007年度の数字ですが、2009年度は25.5兆円という規模となります。外食産業と同規模であり、自動車の国内出荷額とか百貨店の売り上げに比べても大変大きな規模の産業であることが見てとれます。だから、大事な産業であり、首脳会談でも言及されるほどのものとなったわけです。

したがって、この大きな産業をこれからどう成長させ、その利益を復興との関係でいえば被災

地にも均てんしていくかが課題になるわけですが、最初に申しあげましたように非常に大きな転機に来ており、新たなアプローチが必要と考えています。一体どこに転機があり、その中身は何なのかということについてお話をしたいと思います。(シート 16)

先ほど長谷川先生が最近の観光の動きということで、観光立国推進基本法に基づく基本計画、そして、観光庁の設立というお話をされましたが、その観光立国基本計画というものを見ると、日本の今の観光の動きが非常によくわかってきます。これが基本計画の概要で、5つの基本的目標があります。(シート 17)

1つ目の目標は外国人の訪日旅行者数を2010年までに1000万人に増やすというものです。このグラフを見れば、2009年にリーマンショック後の大きく落ち込みはありますが、比較的順調に増えてきていることがわかります。

残念ながら、2010年は、1000万人には満たない861万人ですが、2003年以降は順調に推移してきたといって良いでしょう。実際、世界的に見ても——先ほど先生の説明にありましたインバウンドという言葉を使いますが日本のインバウンドの伸びは順調なものがあります。(シート 18)

次が日本人の海外旅行者数ですが、これは2010年に2000万人という目標を掲げています。このグラフが一番上の線が日本人海外旅行者を示しますが、目標値に達するどころか、2006年以降は、むしろ減ったり横ばいであるということが見てとれます。

実は日本人の海外旅行者数は2000年が最高値であり、そこから伸びていません。今さら申し上げるまでもないと思うのですが、海外旅行者数が伸びるかどうかは、1つは人口、もう1つは経済的に環境に依存します。この計画ができたときに責任者になりましたが、これは人口の状況、経済の状況から達成できない目標だと思ったところでした。(シート 19)

3番目の目標については後で申し上げます。4番目は国内宿泊旅行に関する目標です。これは年間何日宿泊旅行をするかを目標値としてます。青い線がこれに該当します。2010年に4.0泊を目指しておりました。ところが、見ていただいてわかるように、2005年以降、毎年減っています。

これも達成できないと思った目標値です。宿泊日数は、どれだけ休みがとれるかということと、経済的余裕、別な言い方をすると財布のひもを緩められるかどうかにかかっているわけですが、ここ数年の経済状況を見る限り、どんどん国内の宿泊旅行が伸びるとは期待できなかったということです。(シート 20)

5つ目の目標が国際会議の開催件数です。これは2011年までに5割増加が目標です。青い線が日本になるのですが、2006年ごろまでは下向いていたのが今は大きく上を向いて、あっという間に世界2位に駆け上がったシンガポールには及ばないまでも日本も4、5位になり、結構いい線で頑張っているのがわかります。(シート 16)

先ほど飛ばした3番目の目標がある意味で一番大事な目標です。観光消費額です。先ほど2009年で25.5兆円という数字を申しあげましたが、30兆円を目指してました。これは国内の旅

行消費額が増えなければ達成できない目標ですので、これまた達成が極めて困難、事実上不可能な目標値と、こんなふうに見ておりました。

これまで見ていただいた数字、インバウンド、アウトバウンド、国内旅行、国際会議の動向から、今の日本観光のマーケットの状況が簡単に見てとれると思います。(シート 22)

要約すれば、インバウンド及び国際会議の外国人のマーケットは成長しています。他方で、国内旅行、日本人の海外旅行であるアウトバウンドは現実には減っており、将来にわたっても成長しないか、成長してもわずかだと思っています。

理由は、日本人マーケットは、人口が減少し、かつ低成長で1人当たりのGDPが伸びていないからです。こうした状況が変わらない限り成長しないことは明らかです。今後の経済状況によっては成長する可能性はありますが、人口減圧力がありますので長期的には大きく成長しない分野というのが今の見立てであります。ただし、後ほど説明するように、全くチャンスがないわけではない、むしろ大きなチャンスもあるのだとも思っています。(シート 24)

国際マーケットのほうを見ていただきます。この分野で日本が伸びていますが、それはあくまで世界的なマーケットの状況の中で起きている現象だということをまず申し上げたいと思います。これは世界観光機関(UNWTO)という国際機関がつくっている将来予測です。細かい数字は置いて申し上げますが、2010年から2020年にかけて約6割マーケットが拡大すると予測しています。

中でも大きく成長するといわれているのが東アジア・太平洋地域で、この絵でいうとこの黄色い部分です。一番下のヨーロッパほどの規模ではないですが、大きく成長することがわかります。2010年で、約4億人となり、世界のマーケットの4分の1を占める、と予測されています。日本はその成長マーケットの中に位置しているわけです。(シート 27)

このようなマーケットの成長の中で、日本のインバウンドも順調に増加していますが、残念ながら現時点での日本の位置づけは高くないことをこの図は示しています。これは2009年の数字ですが、日本は世界で第33位、アジアで8位であり、フランスの7400万人とか米国の5400万人と全然比較になりません。お隣の中国も5100万人ですから、現時点では国際観光小国だということが見てとれます。しかし、逆にいえば伸びしろがあるということです。(シート 26)

このような状況の下で、政府はインバウンドを2020年代初頭に2500万人、最終的には3000万人を目指して成長させるというプランを示しています。現状が860万人ですから、この先10年足らずで3倍になるのかという疑問があると思います。確かに2020年なり2021年にきっちり2500万人になるとは私自身も思っておりませんが、そのポテンシャルは十分にあると申し上げておきたいと思います。先ほど東アジア・太平洋地域で4億人という数字を示しましたが、4億人の中の僅か2500万人です。シェアでいえば6、7%しか日本はとらないということです。日本の隣国の中国からは、2020年には1億人を軽く超える人が海外旅行に出るといわれております。したがって、中国マーケットを適切に取り込むだけでも十分に達成できる目標だと考えます。

ちなみに2000万人時点では中国から約600万人の来客を期待しています。(シート27)

現時点、2009年では韓国が最大の送客国で、約160万人、中国は3番目で約100万人ですが、数年で中国がトップになることは確実です。

次に、今、日本のインバウンドの振興、あるいは国際観光での振興のために何をすべきかということです。人材育成その他の多くのことが必要ですが、1つだけ取り上げたいと思います。それは全体としての国際化が必要だということです。

今までの日本観光というのは、すべて日本人に乗っかっていて過言ではありません。今後日本観光を発展させて行くには、日本人ではなくて外国人にいかにかシフトしていくか、外国人を取り込むためにどんな仕事ができるか、これにかかっているということを申し上げたいと思います。

では、日本の企業の国際化の状況について見ていただきたいと思います。(シート28)

旅行業の例として、日本で最大の旅行会社のJTBの数字をご覧ください。同社の2008年の旅行取扱額は、約1兆3000億円です。大変な規模で最近まで世界一でした。しかし、ここ数年で様子が大きく変わりました。(シート29)

2007年と2008年の比較しか示せませんが、この時点ではJTBは世界で4位の旅行会社です。その数年前までは1位だったわけです。この比較数値を見ると、ある程度その理由、状況がわかるのではないかと思います。この時点で最大の会社はCarlson Wagonlit、アメリカの会社です。次はTUI、という欧州の会社となります。青い棒が2007年、赤い棒が2008年の売り上げですが、JTB以外は比較している各社とも伸びていますよね。環境の厳しい時期だったにもかかわらず、成長していたということが大事な点です。

こうした状況が常に続いているわけではありませんが、他の外国企業が成長する中で、JTBが成長しなかったためにランクが落ちたことは間違いありません。何故か、競合か大きな国際化をして、自国のお客さんだけではなくて他国のマーケットも取り込むことにより、世界のマーケットの流れに乗って成長する中で、JTBのグローバル化が遅れたため、日本マーケットの成長鈍化、縮小傾向に引きずられて成長しきれなかった、こういうことを申し上げたくてお示したものです。

実際はCarlson Wagonlit、TUI、Expediaなど各社は、それぞれ異なる企業戦略を持っており、どこのマーケットに力を入れているか、あるいはどのセグメントを主に攻略しているかなど、大分差がありますので、そんなに単純化できませんが、とにかくグローバルな展開をしていたということだけは申し上げたいと思います。(シート30)

次が世界の航空企業ランキングです。これも2008年と古いのですが、そのちょっと前までランキング入りしていたJALもANAが姿を消しています。JALは多分この時点では2兆円程度の売り上げ規模だったと思います。この時点では世界第2位の経済大国であり、人口もアメリカの半分ある国の航空企業がランキング外になっているのは、不思議とも言えましょう。これも専

ら日本人のお客さんを相手にしているうちに他社に追い抜かれてしまった、あるいは日本の航空録の企業構造の転換が遅れてしまったことによるものと考えています。(シート 31)

次にホテルですが、旅行企業と同様の状況になっています。世界のホテルグループを示した表ですが、日本企業名は一つもありません。各分野で日本の企業が国際化しグローバルな戦いをし勝ち抜かない限り、世界の流れに乗って日本の観光産業が大きく伸びていくことは非常に難しいのだということを申し上げる次第です。(シート 33)

日本人マーケットですが、時間がないので急ぎます。とにかく人口減少が進み、経済状況が悪ければ伸びない、このように申し上げたわけですが、一方で、成長の可能性があるともしました。

観光産業の規模、売り上げにつながるのは、人数だけではありません。旅行日数も重要であり、この2つ積、即ち、宿泊日数こそが本質的な決定要因なのです。長く旅行してもらえれば当然それだけお金が落ちるわけですから、長く旅行していただける可能性があるのであれば、このマーケットが大きく伸びるということがわかると思います。

これは時間の問題だと想像がつくと思います。このスライドを見ていただくと、国内旅行、海外旅行を問わず、お金の問題もあるけれども、それ以上時間がなかったから旅行できなかったということがわかります。(シート 34、35)

時間がどのくらい旅行にきくかという観点から、1つグラフをお示しします。これは旅行状況と有給休暇取得との関係を示したものです。日本とフランスと韓国を比較しています。左側のグラフが年間の旅行回数、日数です。右側が年次有給休暇の取得日数です。全く同じパターンです。有給休暇の日数と旅行日数がほとんど1対1とっていいぐらいの相関を示しています。

フランスでは有給休暇をとっている分だけ長く旅行もしている。日本人は有給休暇がとれないため旅行できないということを示唆しています。したがって、ここら辺がうまくいけば日本の旅行拡大の可能性があるとということがわかるかと思えます。(シート 36)

では、日本の有給休暇の取得状況を示します。政府は、ワーク・ライフ・バランスなどを提唱し有給休暇取得を呼びかけてきましたが、現実には取得率は低下傾向にあります。その意味では、政府が今までやってきた有給休暇の取得政策は全く成功していない、大失敗しているといわざるを得ません。

このような状況の下で、何をすべきかというヒントを申し上げたいと思います。(シート 37)

それは、一つは、有給休暇取得、長期休暇取得を可能とする真の休暇改革をすることであり、二つは、休暇改革に見合っただけでゆっくり滞在できるような観光地をつくっていくことです。

有給休暇取得を含めた真の休暇改革を進めていくためには、国民的な理解を得ながら制度的な対応をすることが不可欠です。去年から観光庁が中心になって、ゴールデンウィークの分散等を法制化することによる休暇改革が進められてきました。例えば北海道と九州とでゴールデンウィークの休暇取得日を変えることにより、ゴールデンウィークを分散しようというものです。これができるればピークが下がり、コストも下がりますし、移動しやすく、また、滞在しやすい、そう

いう環境がつかれるということで進めたわけです。実は私は、長官時代、直ちに法制化することに大反対でした。

理由は、法制化は非常に効果的ですが、そのための法案が国会を通らないし、通らなければ余計なしこりを残すと思ったからです。法案を通せるかどうかは、国民理解があるかどうかにかかっているわけですので、多くの国民がそれでいいとしない限り国会は動きません。私の予想どおり、国民から否決され動かなくなってしまいました。

反対理由の1つは、企業の生産・流通活動への悪影響です。地域によって休む日が突然変わってしまうと工場の部品がちゃんと納入されない、あるいはうまく商品の販売ができなくなります。その辺の調整ができていないのにゴールデンウィークの分散化を法制化するのは早計にすぎるといような反対があったわけです。本当に幸か不幸かですが、今回の震災の影響で、電力事情で一部の企業は土日にかえて木金を休暇にして、土日は逆にオープンにする、こんな動きをするところが出てきています。ある意味で私どもが期待していた大きな社会実験ができて、その中で休暇のとり方を分散させたり、もっと有給休暇をとれるという状況づくりが進むのではないか、あるいはそういう実験データが集まってくるのではないかと期待しているところでもあります。

もう1つは長期滞在型の観光地づくりです。今の日本の観光地、あるいは観光産業の基本的なスタイルは1泊2日型です。1日泊まって2食とってもらって帰ってもらうというものです。こうしたスタイルが定着し旅館では、毎日同じメニューが並ぶ仕組となっています。私はのんびり滞在するのが好きですが、3日同じ旅館にいたら毎晩同じ料理を食べなければいけないのでは、とても長く滞在することはできません。こうした状況のままでは長く休暇をとってその分長く旅行してもらうのは無理です。これをどう変えていくかということが重要なわけです。いくつかのポイントを申し上げます。

1つは、長く休めて、かつ安くなければいけないということです。さっきフランスの方が3倍宿泊旅行をとっているといいましたけれども、日本人とお金の使い方が全然違いますのでそれ程家計負担は大きくありません。日本人よりも家計消費に占める観光支出の割合が3割多いだけです。当たり前です。日本人の3倍も旅行にお金を使ったのでは家計が破綻してしまいます。フランス人のように安く長く旅行できる体系づくりをしなければいけないということです。

2つ目は、後からちょっと写真も見てもらいますが、1泊2食型であったから可能であった、それぞれの施設が孤立して顧客を囲い込んでしまっている状態からの脱脚です。長く町中、地域で楽しめるような、多様性のある地域で、孤立囲い込み型から町ぐるみへの対応が必要になってくると思っています。こうした対応は1つの町だけでは難しいことでしょう——、後で私の好きな湯布院の例を見てもらいますが、いくら湯布院が好きでも2日、3日いたらやはり段々飽きてきます。湯布院を越えて大分なら大分、あるいはもうちょっと広い地域で連携してゆっくりいろいろな楽しみを味わうことができれば長期滞在は大きな楽しみとなります。こういうものが必要だと思っています。

1つだけ自分の経験で申し上げますが、オーストリアのチロル地方で1週間同じホテルに滞在したことがあります。全く退屈しませんでした。いろいろなプログラムがありました。大きく国境を越えて、ベニスまでバス旅行をする一日もあれば、サイクリングを身近でというのもありました。日が変わりでこうした多様なプログラムを提供するためには様々な連携時に広域連携が不可欠だと思います。そのことを実現するそのためにはいろいろなことが変わらなければいけないということをざっと写真で見えていただいて、私の話を終わりにします。(シート 38)

これはよく勉強もしているし、好きでもあるのでよく取り上げている湯布院の写真です。これはある旅館の入り口です。大変美しいですね。(シート 39)

それから、別の旅館のお庭です。これも日本的な美しさに満ちていると思います。(シート 40)

それから、これは湯布院の田園風景です。非常にいいし、行ってみたいという気持ちになりますよね。でもこの程度の景観は日本じゅうどこにでもありますよ。でも何故湯布院は集客に成功し、他は失敗しているかを考えていただくために示しています。(シート 41)

あまりいい写真ではないのですが、ここが実は湯布院の違うところです。若い人、だけでなく多くの方が町中を散策しています。ちょっとこれは人が多過ぎて軽井沢のようで湯布院の方が好きでない写真なのです。彼らの好きな写真は、例えばこういう写真です。(シート 42、43)

散策をしている人がいる、時間消費をしている人がいる。別の角度で見るとこんな形で、自然を味わいながら町並みを楽しんでいる。こんなところをつくっていかなければ、長い間の滞在はできない。そのためにはいろいろな仕掛けが要するというのを数秒で見えていただきます。(シート 44)

例えば町中にすてきな喫茶店がなければいけませんよね。私は酒飲みですので、バーも欲しいです。それから、食事ができる場所もいろいろ必要です。駅もおしゃれであったり、列車も楽しみながら乗るものでなければいけない。こういうものをどれだけ——1人では絶対できません——協力して町ぐるみなり広域でつくっていけるかということがこれからの観光地の成否を決定します。長期滞在ができたとしてもこれがなければうまくいかないということを申し上げて、私のお話とさせていただきます。

どうもご清聴ありがとうございました。

第19回産研アカデミック・フォーラム
『観光による復興への提言』
一政策と事業マネジメントの面からー

観光政策からの提言

首都大学東京
都市環境学部自然・文化ツーリズムコース
教授 本保 芳明

1

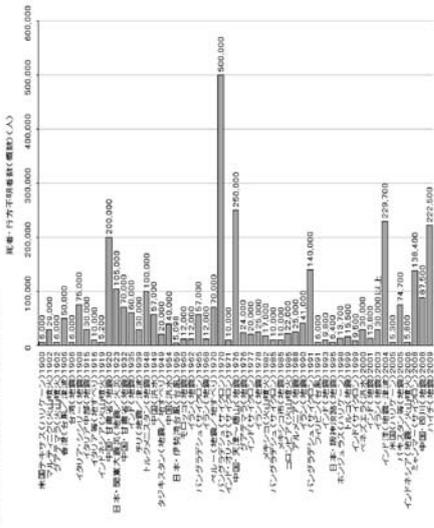
シート1

東日本大震災の影響を受けた観光産業の状況

- (1) 日本人国内旅行
 - 3月実績が25～40%の減(大震災前の3月第一週比)
 - 4月、5月の予約状況では、20～45%の減(対前年比)
 - ※ 日本旅行業協会から報告された大手旅行会社のパッケージツアーの状況
- (2) 旅館・ホテル
 - 大震災発生以降、東北・関東地方で39万人分の宿泊予約がキャンセル
 - それ以外の地方でも17万人分の宿泊予約がキャンセル
 - ※ 宿泊関連団体からの報告
- (3) 日本人海外旅行
 - 3月実績が10～20%の減(大震災前の3月第一週比)
 - 4月、5月の予約状況では、20～45%の減(対前年比)
 - ※ 日本旅行業協会から報告された大手旅行会社の状況
- (4) 訪日外国人旅行
 - 3月の訪日外国人旅行者数は対前年同月比50.3%減の約35万人
 - 対前年同月比での減少は、2009年10月以来17か月ぶり
- (5) MICE(国際会議等)の開催
 - 被災地(岩手県、宮城県、福島県、茨城県)では、仙台市、つくば市で計10件程度の国際会議が中止
 - 被災地以外でも50件程度の国際会議等が中止又は延期
 - (2012年以降の国際会議主催者から開催の見直しを打診された例あり。)
 - ※ 各地のコンベンションビューロー及びMICE施設からの報告

シート3

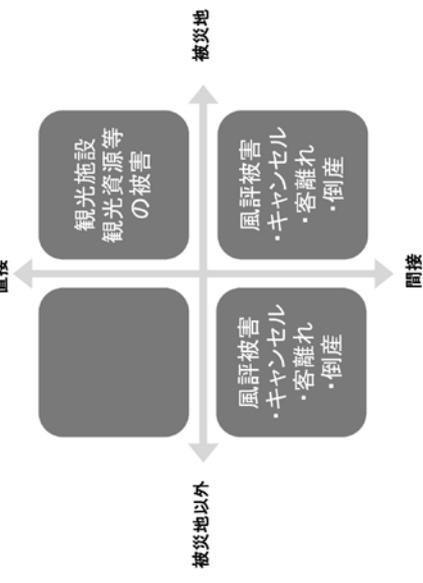
世界の主な自然災害の状況(20世紀以降)



2

シート2

大規模自然災害発生時の観光被害



シート4

最近の主要動向

- 5月22日 日中韓サミット(東京)
 - 首脳宣言で、「3カ国間の観光促進は経済の刺激、とくに災害の影響を受けている日本の観光部門の刺激につながる」ことに言及
 - 首脳会談で観光に言及することは異例
 - 5月29日 日中韓観光大臣会合(韓国)
 - 大地震の際などの正確な情報発信
 - 観光客の回復に向けた協力を約束
- 中国政府のコメントは効果大

シート9

講義のポイント

観光産業のマグニチュードは

日本の観光の状況は

成長分野はどこにあるか

成長のための課題は

11

シート11

観光復興に向けた国内旅行の促進

(現在までの取組の例)

●観光で日本を元気にするためのメッセージ(4/12)

●各地の観光関係者との対話

余津若松市にて観光関係者と懇談
(4/29)

●官民合同観光振興キャンペーン(4/21～)

経一ロゴ・キャッチフレーズ「がんばろう！日本」の使用

●復興イベント(スポーツ大会等)に対する支援

FPO野球選手の本拠地開幕戦での観客アース出版
(4/29)

GW後も差大な観光振興を図るため

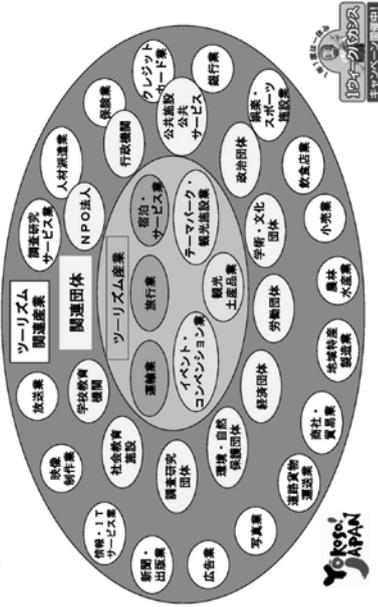
<今後の取組>

- 旅行振興のための追加メッセージの発出
- 5-6月は、岩手・宮城・福島等へ重点的に、イベントへの協力、ツアー造成により積極的に支援
- 夏休みをにらんだキャンペーンの充実・宣伝強化
- 地域や観光・交通関係業界と連携しながら、一層の旅行振興策の検討

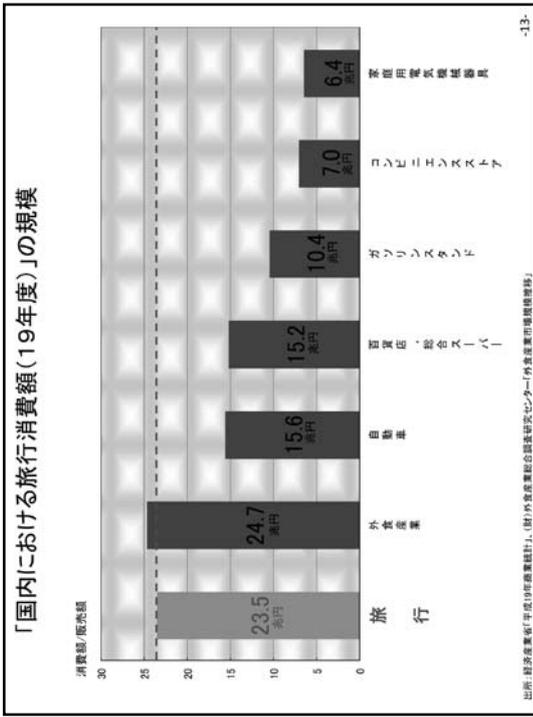
シート10

ツーリズム産業の構成

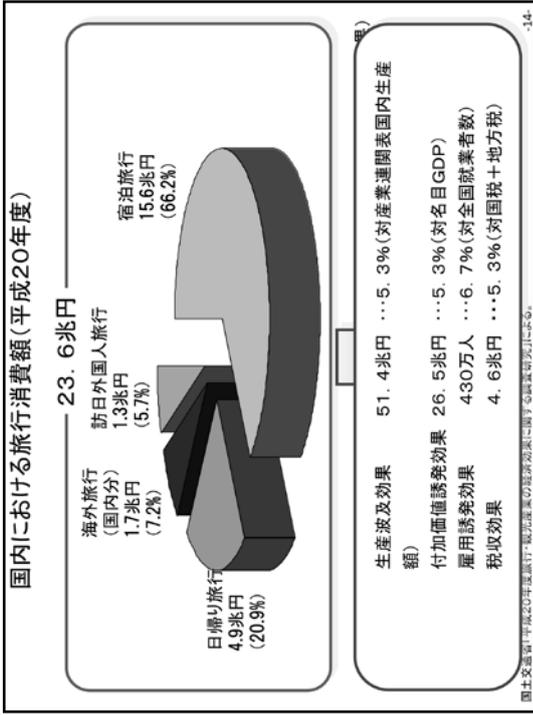
(社)日本ツーリズム産業団体連合会 Tourism Industry Association of Japan



シート12



シート13



シート14

我が国の観光の状況は

15

シート15

観光立国推進基本計画の概要

- 基本法第10条の規定に基づき、観光立国の実現に関する施策の総合的かつ計画的な推進を図るため、「観光立国推進基本計画」を策定(平成19年6月閣議決定)

基本的な方針

- 国民の国内旅行及び外国人の訪日旅行を拡大するとともに、国民の海外旅行を奨励等

目標

計画期間における基本的な目標

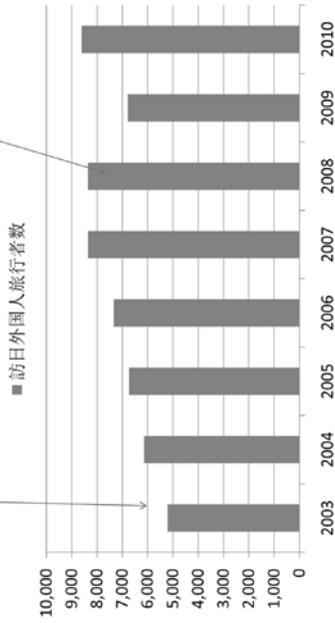
- 訪日外国人旅行者数
 - 平成22年度までに1,000万人に、将来的には、日本人の海外旅行者数と同程度にする
- 日本人の国内観光旅行による人当たりの宿泊数
 - 平成22年度までに5回以上にする
- 日本人の海外旅行回数
 - 平成22年度までに2,000万人にする
- 国内における観光旅行消費額
 - 平成22年度までに30兆円にする
- 観光期間
 - 5年間

出典: 国土交通省「観光立国推進基本計画」

シート16

訪日外国人旅行者数の推移

リーマン・ショック
キャンセル開始

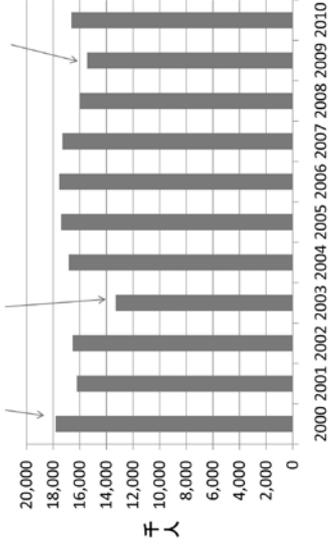


17

シート17

日本人海外旅行者数の推移

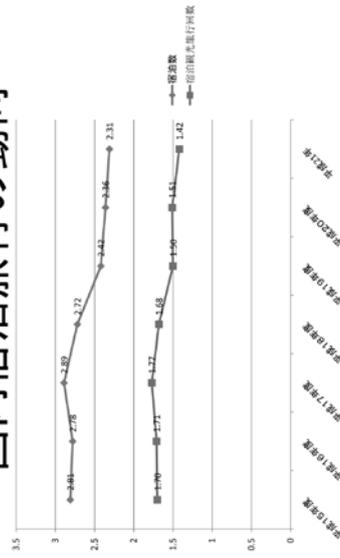
過去最高値
SARS
リーマン・ショック



18

シート18

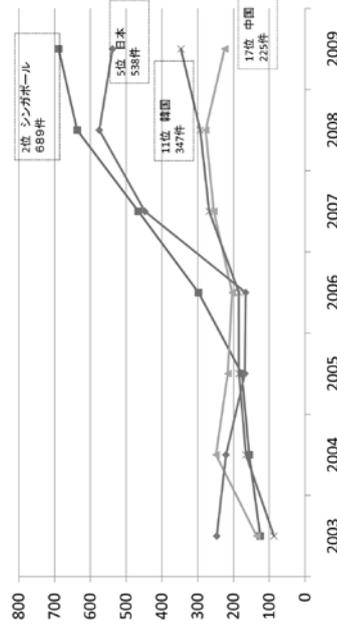
国内宿泊旅行の動向



観光白書より作成
21年度は暫定値

シート19

国際会議開催動向



20

シート20

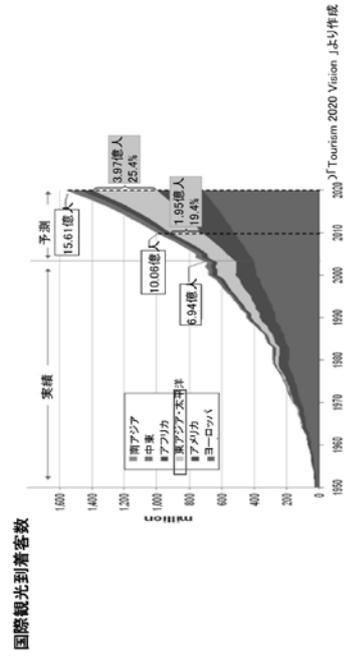
基本計画の達成状況から見えてくること

- 外国人マーケット(国際)成長分野
- 日本人マーケット(国内)成長しないか、僅かに成長する分野

シート 22

マーケットは存在するか？

加速する国際観光市場の拡大:2020年/2010年 約1.6倍に
東アジア・太平洋地域の拡大スピードが最大
全世界でのシェア 2010年:19.4%→2020年:25.4%



シート 24

成長分野はどこにあるか

成長のための課題は

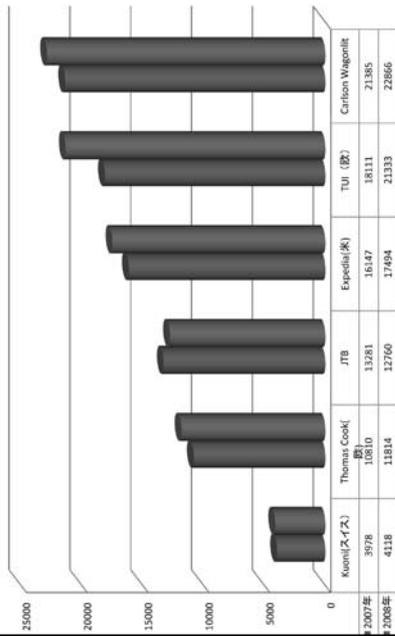
21

シート 21

外国人マーケット

シート 23

旅行会社の売上規模国際比較



シート 29

世界航空企業ランキング (2008年度)

順位	航空企業	国	輸送人キロ(単位:100万)
1	American Airlines	米	196,939
2	Delta Air Lines	米	161,904
3	United Airlines	米	161,436
4	Air France	仏	126,415
5	Continental Airlines	米	125,048
6	Lufthansa	独	123,083
7	Emirates	ドバイ	118,284
8	British Airways	英	111,995
9	Northwest Airlines	米	100,152
10	Qantas Airways	豪	97,488

IATA資料より作成

30

シート 30

世界のホテル・グループ順位

順位	グループ	2005室数	2005ホテル数	1995室数	1995ホテル数	室数伸び率
1	InterContinental	532,701	3,532	356,800	1,925	49%
2	Cendant	520,860	6,396	413,891	4,208	26%
3	Marriott	469,218	2,564	184,995	874	154%
4	Acor	463,427	3,973	256,007	2,265	81%
5	Choice	403,806	4,987	293,706	3,356	37%
6	Hilton Corp.	354,312	2,226	92,452	226	283%
7	Best Western	308,131	4,097	280,144	3,409	10%
8	Starwood	230,667	733	132,477	425	74%
9	Carlson	147,093	890	79,482	349	85%
10	Global Hyatt	111,651	355	77,512	167	44%
11	Hilton International	99,257	395	55,005	162	80%

Nevistas, Hospitality Trends より

シート 31

日本人マーケット

シート 32

国内観光振興策(需要サイド)

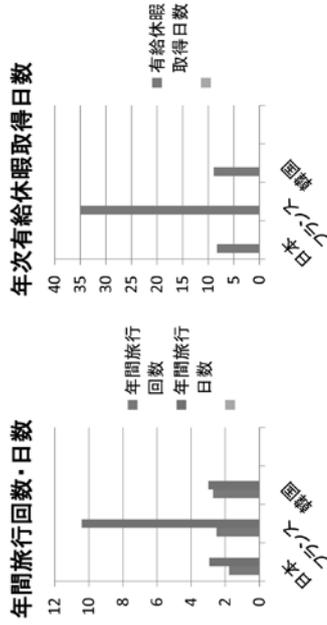
- 休暇取得の促進
- 休暇の分散化
- 旅行に行かなかった理由
 - 国内 第1位: 時間がなかった 51%
 - 第2位: 費用がかかりすぎる 17%
- 海外 第1位: 時間がなかった 46%
- 第2位: 費用がかかりすぎる 21%

(財)経済広報センター
観光に関する意識・実態調査報告書(平成22年11月)

シート 33

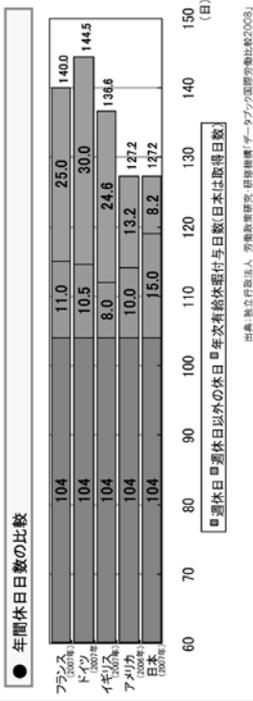
旅行状況と有給休暇

(21年度観光庁調査)



シート 34

休暇取得日数の国際比較

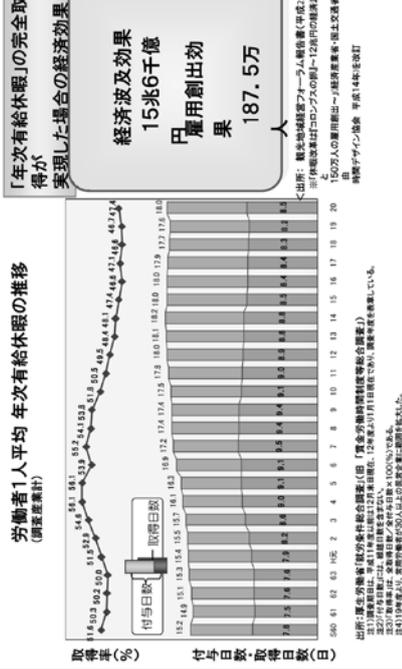


国・地域	労働法典中の年次休暇規定	労働時間規制	労働協約による	労働基準法
フランス	30労働日	年間24週日以上	平均17~18日	最低10日
ドイツ	連続12連日	連続12連日	労働協約による	規定なし
イギリス	連続12連日	連続12連日	労働協約による	規定なし
アメリカ	連続12連日	連続12連日	労働協約による	規定なし
日本	連続12連日	連続12連日	労働協約による	規定なし

シート 35

年次有給休暇の取得状況

我が国の国内観光需要は、GW・お盆・年末年始などに集中。未消化の年次有給休暇の取得を促進すること等により、休暇を平準化することが重要。



シート 36

国内観光振興のポイント

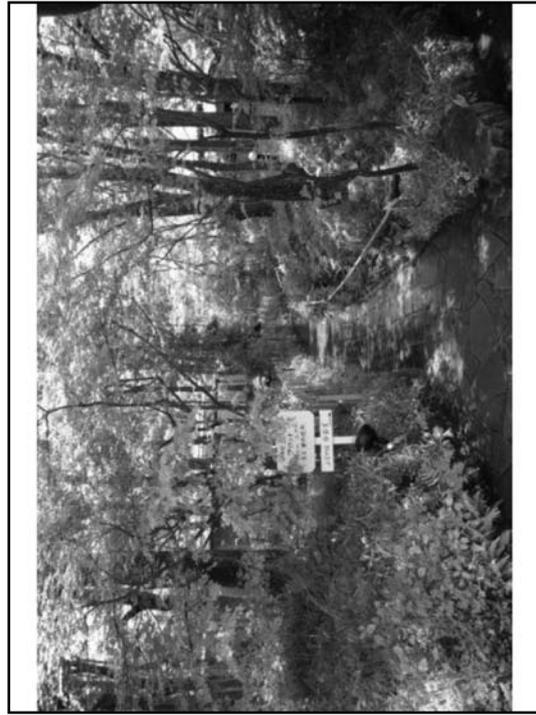
- 休暇改革の推進
 - 国民的理解
 - 制度的対応
- 長期滞在型の観光地
 - 「長く」「安く」が基本
 - 「孤立困い込み」から「まちぐるみ」へ
 - 広域連携
 - 一泊二食モデルからの脱皮

37

シート 37



シート 38



シート 39



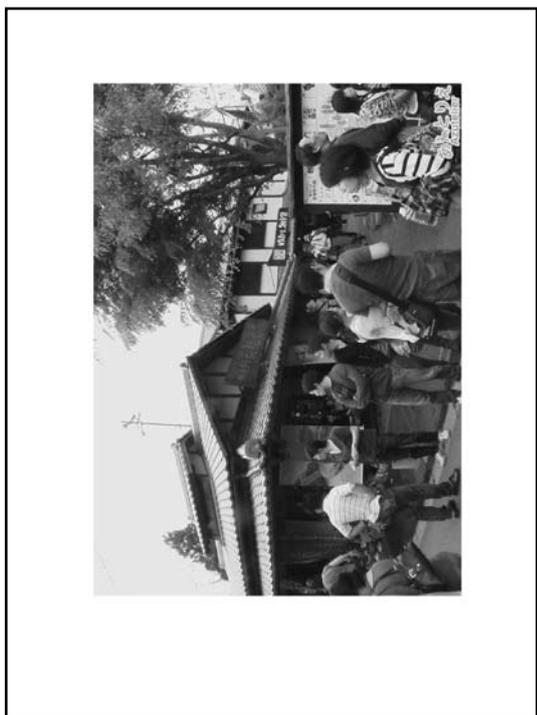
シート 40



シート 42



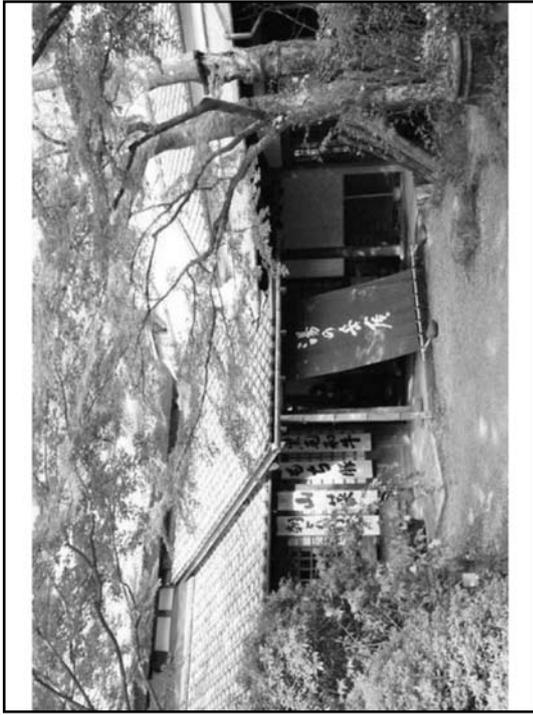
シート 44



シート 41



シート 43



シート 46



シート 48

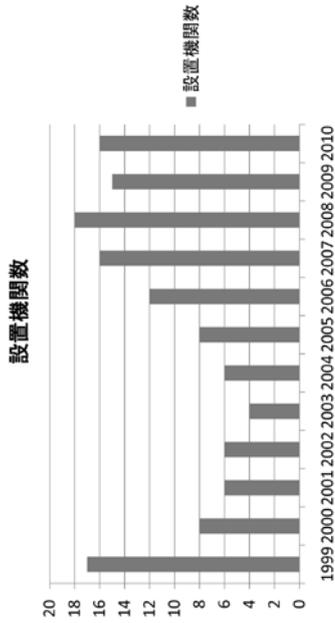


シート 45



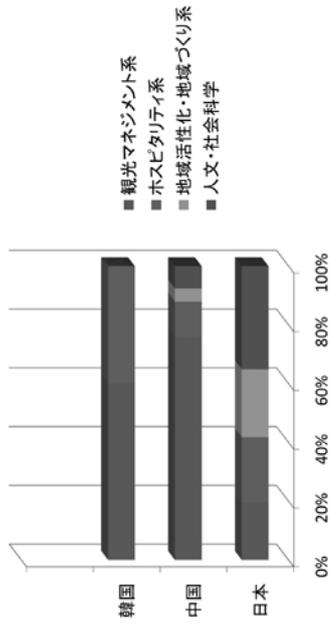
シート 47

日本の観光系の大学 125大学128学部134学科・専攻・コース



49

観光系大学における教育内容



50

シート 49

シート 50

観光経営副専攻開設

- 観光産業、行政分野等のマネジメント層育成のため、観光経営コースを副専攻として本年4月1日開講
- 観光庁のモデルにほぼ完全に対応したカリキュラムを初めて実現

観光庁カリキュラムモデル科目数	33
首都大学東京副専攻提供科目数	31
観光庁カリキュラムモデル対応科目	29
首都大学東京独自科目 (うち新規開講科目)	2 (9)

- 首都大学東京の経営系と自然・文化ツーリズムコースの連携で実施
- 産官学連携での運営、インターンシップの充実、若手経営者との交流等を検討中

シート 51

多企業連続型インターンシップ ～「連携型」インターンシップの実施案～

	1月～	3～5月	6月～	8月後半	9月前半	9月後半	10月	11月前半
グループ1 (2名)	企業への個別説明会 +	受入条件等決定 +	事前指導	大手ホテルA (8/15～28)	大手旅行業者A (8/29～9/9)	鉄道会社 (9/12～)	観光庁 (中継は本ページ参照)	全体発表会 +
グループ2 (2名)	参加依頼	学生選出		大手旅行会社B (8/15～28)	航空会社 (8/29～9/7)	大手ホテルB (9/12～22)		学生による各企業でのインターンシップ要入に際する個別サポート ハック

2011.3.1 第3回 観光経営マネジメント教育推進WG

シート 52

首都大学東京観光経営トップセミナーの特色

長期集中	<ul style="list-style-type: none"> • 5日間コース×2プラス2日間コースで集中開講
受講生の選択と集中	<ul style="list-style-type: none"> • 40名に限定 • 入社10～15年の管理職候補生等に限定し、均質化
カリキュラムの総合性	<ul style="list-style-type: none"> • 観光行政、観光産業論、マネジメント・スキル
最高の講師陣	<ul style="list-style-type: none"> • 観光行政のトップ、観光産業界の経営トップ • 大学の枠を超えた内外の各分野最先端の講師陣
ケース・スタディの実施	<ul style="list-style-type: none"> • 人材管理、管理会計で実施

シート 53

首都大学東京観光経営トップセミナー

- 首都大学東京主催、観光庁共催
 - 時期
 - 7月及び8月の各最終週の5日間、9月の2日間の計12日間
 - 9月は観光庁観光経営教育・研究者セミナーに参加
 - 受講生
 - 入社10～15年の管理職候補等40名
 - カリキュラムと講師陣
 - 観光政策論 観光庁次長、京都市長等
 - 観光産業論 JR東会長、ANA社長、JTB社長、西武ホールディングス社長等の経営トップ、各分野の先端的教授陣
 - 経営学 元郵政公社総裁、早大商学部長等各分野の先端的教授陣、海外の大学の教授陣*
- * 観光庁観光経営教育・研究者セミナー講師

シート 54

2. 旅行事業における リスクマネジメント



株式会社ユナイテッドツアーズ社長 越智良典

○コーディネータ　引き続きまして、お2人目の講演者の先生をご紹介します。お2人目は株式会社ユナイテッドツアーズ社長でいらっしゃいます越智良典さまでいらっしゃいます。

越智先生は、私どもの大先輩でいらっしゃいまして、1975年に早稲田大学政治経済学部政治学科をご卒業の後、近畿日本ツーリスト株式会社に入社されまして、千代田海外旅行支店長、神田法人旅行支店長、そして、企画室部長、海外旅行部部長、執行役員海外旅行部長兼中国開発部長、常務取締役になられた後、営業推進室副室長、旅行事業創発本部長を歴任の後、専務取締役としてブランド戦略室・経営戦略本部・国際旅行事業本部カンパニー・関連商品事業部担当というお仕事をなさっていらっしゃいまして、この間、ずっと本日のテーマでもあります旅行事業におけるリスクマネジメントについてずっと研究され、さらに実践されてきたという方でいらっしゃいます。現在は、先ほど申し上げましたように、株式会社ユナイテッドツアーズの社長としてご活躍でいらっしゃいます。

それでは、越智様、どうぞよろしくお願いいたします。(シート1、2)

○越智　ただいま紹介いただきました越智でございます。

お手元に約80枚のパワーポイントのスライドをコピーしてございますので、90分ぐらいの内容にあたります。40分の持ち時間の中で、本保先生のお話と重複するところを割愛してお話し、今回の震災をきっかけにして、観光についてぜひ考えていただきたいと思っています。

それでは、始めます。(シート3)

私は旅行業界のリスクマネジメントに関してはずっと先頭を走ってきました。そのきっかけは、2001年のニューヨーク同時多発テロと外務省の海外旅行安全基準の規制緩和の二つです。規制緩和というのは、それまでは外務省では渡航安全基準を危険レベル1、2、3、4という形で発表しており、危険レベルが2に高まると国土交通省は主催旅行を禁止するよう行政指導していたのです。

ただ、外務省では1997年に10名の日本人観光客を含む63名が死亡したルクソール銃撃事件の際、日本人の方が逃げ遅れて殺された。欧米人は自分で壁を乗り越えていたり、奥から逃げたり、いろいろなことをして自分の力で脱出をしたことによって命が助かった人がたくさんいた。こういう事実を踏まえて、自分の力で安心・安全をつかみとる意識を日本でも啓蒙しなくてはいけないと考えていました。そんな中で、ニューヨークの同時多発テロが起きたのです。そこで、自己責任で海外旅行をすることを原則とし、外務省情報はあくまで参考情報であるということが

決まりました。この決定を受けて旅行会社も自らの責任で自主的に旅行を実施できることになりました。ウガンダのゴリラサファリツアーのようなマニアックなツアーの実施判断に始まり、オリンピックのテロ対策まで本社でありとあらゆるケースの安全対策を考えてきました。そのためにリスクマネジメントの技術を磨き、人脈をつくり、旅行業界だけでなく、海外進出企業のリスク関係者、リスクコンサルタント、関係省庁、各国の観光関係者と絆を築いてきたというのが、私のバックグラウンドなのです。

これからお話しするのはこの10年間の経験に基づいた提言です。これから新しい10年で、日本の観光を国際化するに当たって参考になるとも思います。(シート4)

私の話は3つです。最初は日本のブランド論と観光についてお話し、観光先進国の復興例も紹介します。それを踏まえ観光立国のリスクマネジメントのあり方について話します。そして、最後に旅行会社、旅行業界はどうあるべきかこれまでの歴史の知恵を振り返り提案します。以上3つの話をしてまいります。(シート5)

まず、今回の震災の影響とリカバリー状況に触れます。国内旅行、海外旅行、訪日旅行(インバウンド)がどのくらいダメージを受け、リカバリーしつつあるか各月別の前年比の推移をイメージ曲線にしてみました。正確な数字は何ヵ月か後になって発表され、今考える手がかりにはならないので、各社に聞き書きしたイメージです。イメージとしては、国内旅行、海外旅行、要するに、日本人主体の旅行は上向いていく。特に国内旅行については、ディズニーランドが開園し、JR東日本が新幹線を青森まで走らせ、わりと早い時期に戻ってくる感じです。海外旅行についてはさらに早く回復すると思われれます。

ただ、この赤い線、訪日旅行については相当厳しいと思われれます。なぜかといえば、世界のお客様が今日本への旅行を選ぶ必要はなく、安心で安全なところが他にあれば、そこに行けばいいわけで、わざわざ日本になぜ来るのか、よほど魅力があって、しかも大丈夫だというふうにならないと来ないということですから、非常に時間がかかると思っています。(シート6)

これは、外務省も契約され、当社も契約している世界の3大リスク会社の一つイギリスにあるコントロール・リスクス・グループが、日本の国をどうリスクレーティングしているかという資料です。Lはlowという意味で5段階の最も安全というレベルです。Mはmediumで、エジプトは5段階でいうと3段階目の危なさがあります。つまり、アメリカと日本は一番リスクが低い安心な国に分類されています。

そしてこのリスク会社は渡航者へのアドバイスとして「福島原発から80キロ以内に予防的に入らないようにしたほうが良い」という情報を震災の直後から発表しています。世界の国々はどういったリスク会社のアドバイスも参考にしながら国としての渡航アドバイスを出しているのです。(シート7)

地図からいくと、赤が20キロ圏、それから、80キロ圏というのはここですね。仙台の手前までカバーしてしまうのですが、全然東京は離れています。ただ、震災の直後は、アメリカ、フラ

ンス、ドイツ、ロシア、インド、この5大国は日本全土をレッドゾーンに指定して、退避すべきであるという指示を出しました。香港と台湾も、東日本全体を退避勧告地域、レッドゾーンに指定していました。(シート8)

日本全域が退避指定=レッドゾーンだったのが、現在は福島原発周辺に赤い地域が収束されてきています。リスク会社のアドバイスに沿った形になってきました。

しかし、問題なのは世界中のテレビで津波や原発事故の映像があれだけたくさん報道され、心に焼きついたイメージです。日本の安心安全のブランドそのものが非常に信頼を失ってしまったということです。例えば、日本からの輸入製品の制限についてもまだまだ厳しいままです。渡航制限も大分緩和されてきましたが、それでも中国や韓国初め日本を脱出した留学生、あるいは研修生はまだまだ帰ってきていないという状態です。(シート9)

観光を違った切り口で考えるためにあまり皆さんおなじみがない資料をご紹介します。

サイモン・アンフォルトという広告代理店で、イギリス外務省を始め各国の広報アドバイザーをしている方がいます。彼は国家ブランド指数というものを毎年発表しています。世界20カ国以上の約2万人にいろいろな質問をして、例えば休暇に行くならどこに行きますか、仕事をするならこの国の仕事に応募しますか、あるいは輸入製品を買うのならこの国の商品を買いますか、戦争や飢饉があったときにドネーション(寄附)をする場合にはどこの国へ寄附をしますか、あるいはどの国の映画作家や芝居作家の作品を見ますかとか、こういうたくさんの質問をしていき、それを集計して、輸出、観光、国民、文化と遺産、投資と移住、政府という6つの指標にまとめ国別のランキングを発表しているのです。

さて、日本は何位でしょうか。輸出製品の評判はよさそうだけでも、観光の評判はどうか? 国民性についてのシンパシーはどうか? 文化と遺跡、投資をする、移住をするというのはどうか? 答えは輸出は世界第1位! 観光は8位、国民に対する評価は8位、文化と遺跡は8位、投資と移住のポイントは少し低くて10位。政府というのははるかに低いという結果。そして総合は第5位です。政府への評価は、例えば環境問題とか今のいろいろな課題について、政府としてメッセージをきちっと出していますかということです。これについては全く評価されていない。日本はどちらかというとメーカーの非常に繊細は素晴らしいデザインをもった製品力によって総合ランク第5位に上がっているということです。

お隣の韓国の例を紹介するとこの指標の持つ意味がわかりやすいと思います。韓国はなんと32位なのです。GDPでは13位ですが、経済力とブランド力がこんなにギャップがあるのです。ということで、韓国はアンフォルトとブランド力アップのアドバイザー契約をして、大統領のもとにブランド委員会をつくり、今後数年間で10位ランクアップさせようという目標を立てました。韓流の活用しかり、観光でのカジノ、医療観光もすべてをブランド力向上へと決めたのです。(シート10)

ただいま紹介しました6つの指標の1つに観光が入っているのです。つまり、観光というのは、

国のブランド力の大きなポイントゲッターだということです。

今世界の人はずごく同情してくれ、日本は大丈夫かという関心を寄せ、たくさん義援金を贈るということになっていきますけれども、ここまで注目を集めているということは、逆にいうと、日本に来て日本の魅力を知ってもらって日本のブランドを高める、ある意味では逆にチャンスだなと考えています。(シート 11)

ただうまく工夫をしなければそう簡単には来てくれません。残念ながら日本は訪日旅行において大事件からのリカバリーの経験がなく、ノウハウがあまりにも少な過ぎます。であるなら観光先進国に学ぶのが一番早いということになります。

想定外の事件を想定内にするというのはリスクマネジメントの基本ですが、そうはいってもなかなかコントロールできないこともたくさんあります。そのときにダメージを最小限にコントロールし、さらにリカバリーをしながらプラスのイメージを植えていくということを観光先進国ではやっています。(シート 12)

ここで、過去の大事件と観光需要の関係をお見せします。ニューヨークの同時多発テロ、SARS、新型インフルエンザなど、想定外の大事件が起きるたびに世界中の観光需要は大きく落ちています。(シート 13)

2001年9月11日の同時多発テロ、このときは2,749名の方がお亡くなりになりました。その時は、飛行機に乗るのが怖いということで旅行どころではありませんでした。(シート 14)

それから、2003年のSARS、このときも実際にSARSでお亡くなりになった方は130人しかいらっしやらないのですけれども、感染した方が3,200名いらっしやって、これも飛行機を使ってどんどん感染が世界中に広がって、世界中がSARSで減ぶのではないかというイメージになって、旅行どころではないという話になったわけです。(シート 15)

いろいろな事件を経験してみて、どんな事件があっても総需要というものは半年もたてば大体戻るとというのが経験値です。もちろん、それは総需要の話であって、例えばテロのあったニューヨークに戻ったのか、SARSがあった香港に戻ったのかというと、ほかの代替地に旅行に行くと総需要が戻っているわけですから、被災地の側からするとそんなに簡単にお客様は戻ってこなかったというのが実際です。(シート 16)

今日は香港のリカバリー例を紹介します。SARS発生後の香港に世界のお客様がどう戻ってきたかという資料をつくってみましたのでご覧下さい。このグラフは前年の同じ月の何%になったかの推移を表しています。黄色いラインは世界から香港に戻ってきたお客様の人数の前年比の推移です。赤は日本のマーケット、日本のお客様の推移です。

WHO(世界保健機関)が香港と広州に渡航延期勧告を出したのは2003年4月2日。世界で初めての例です。4月、5月は一気にお客様が減りました。日本からのお客様は4月で前年の14%、5月で10%。世界からのお客さまは4月で前年の35%でした。お客さまが全然いなくて、かの有名なペニンシュラホテルでさえ夜は窓の明かりがなく真っ暗でした。

後で詳細を話しますが、香港観光局はいろいろなリカバリー策を実施しました。そして世界からのお客様はわずか5ヵ月で110%まで戻し、9月は108%、10月は107%と前年を上回るような形のV字回復を成し遂げています。一方日本のお客様は、いろいろなことをやったのですが、前年並みに戻すのでさえ、1年3ヵ月かかりました。(シート17)

香港の観光局のリカバリー策は3つのフェーズに分かれています。

フェーズ1。4月2日のSARSの発生から51日間です。これはWHOが旅行に行ってはいけないといっているわけですから、徹底した衛生管理、空港での体温チェック、そういった衛生対策、安全対策をやるというフェーズでした。

次にフェーズ2。そろそろ危険のレベルが少し下がってきたので、次のフェーズ3のリカバリーキャンペーンの準備期間です。その時に、香港が自分で安全宣言をしても誰も信用しないので、WHOとともに今の状態はこうですというふうな記者会見をしながら情報を伝えて地ならしをしていったということです。これが約1ヵ月間。

そしてフェーズ3。6月23日にWHOが安全宣言を發しました。もうSARSに関してはコントロールできたので渡航に関しては心配ないですということをはっきり宣言してくれたのです。直ちにキャンペーンを發表し、7月13日から2ヵ月間かけて徹底的なウエルカムキャンペーンをやったということです。

つまり、前段階では安全の対策、再発防止、そして、切りかえをして一気に回復、リカバリーキャンペーンをしたということが先ほどのV字回復のポイントなのです。(シート16)

香港で素晴らしいのは単に前年レベルに戻したのではなく、前年を上回る数字にしている点です。よく前年並みの100%に戻そうという話がでますが、100%に戻しただけでは、損を取り返せません。損を取り返すためには前年の110%、120%にならないとできません。その点で香港は素晴らしい成果をあげたのです。(シート18)

では香港はリカバリーのためにどの位のお金を使ったのでしょうか？今回、香港観光局にヒアリングをしてまいりました。世界市場に向けては短期間で60億円のお金を投下しています。その効果が5ヵ月間での回復です。そのうち日本市場向けには2億8000万円使っています。ただ、先ほどのグラフどおり日本だけは1年以上かかっており、この時も日本市場は特殊性を指摘されたのです。

さて、キャンペーン費用の内訳です。それには総額2億4000万円相当の懸賞だとか、世界のVIPを集めた国際会議の開催、旅行業界、新聞、テレビなどメディアの招待、テレビ広告、2000名の一般消費者の無料招待。それから、10月10日、11日には、松任谷由実さんのシャングリラⅡというイベントを香港に誘致をして、(これは1億円以上かけたイベント)、ジャッキー・チェンと松任谷由実さんが一緒に世界じゅうにメッセージを発信しました。こういった施策を集中的に実施したのです。香港に招待された人、イベントに参加した人は口コミで香港の広報大使の役割を果たしてくれました。

今年、日本の観光庁の予算は 99 億円です。香港が一気に使い切った 60 億円の規模がいかに大きいかおわかりいただけると思います。もちろん国の予算だけではなく、観光業界などからお金を臨時徴収したと聞いていますが、効果を出すためにはこれぐらいのお金を集中して使う必要があったという参考になります。(シート 19)

先ほど日本のお客様の戻りが世界に比べて遅いというグラフを紹介し、日本の特殊事情と説明しました。日本人は非常に繊細な製品をつくり、新幹線も、2、3分おくれてもアナウンスをするような非常に几帳面なオペレーションをするすばらしい国民です。しかし、大きな事件があった時にはすぐ「100%安全ですか?」という質問が飛び交い、怖かったら引きこもりたいという、話がでてくることが多いのです。香港の事件の場合では、香港に行きたくないというところか、アジアから来る人は SARS にかかっているかもしれないので宿泊させないという事件も起きました。これはもう日本人の持ち味の裏表であるとわりきるしかないのですけれども、今度の震災のリカバリーにおいてもこの国民性が障害になるのではないかと大きな啓蒙のエネルギーがいるのではないかと危惧しています。(シート 20)

香港のリカバリーイベント、シャングリラⅡは近畿日本ツーリストが協賛し、日本から 1000 人のお客様をツアーで運んだので、写真を紹介させていただきます。(シート 22)

さて、香港以外の国の話を少し紹介し、観光先進国のスタンダードを確認したいと思います。例えばタイは非常に参考になります。タイは観光収入によるところの大きい観光先進国です。しかし、近年空港の占拠事件だとか、赤シャツデモ隊の暴動事件だとか、その前にはスマトラ沖地震による津波でビーチリゾートが大きな被害にあってもいます。これらの事件の度に、国の観光収入は大きく減少してしまいました。

そこで、事件に対応する組織を再編成し、治安対策など事前の安全対策をする組織とその後のリカバリーキャンペーンをする組織を統合して、クライシス・コミュニケーションセンターという一元管理の組織にしたのです。

例えば空港占拠事件があれば、事前に取り締まりができる法律をつくり、警備を強化し再発を防止し、その後に空港は大丈夫ですよという宣伝をする。ここまでを一貫して行ないます。それから、津波に関しては、津波警報装置をたくさん設置するだけでなく、避難訓練を観光客も巻き込んだ大きなイベントにして、テレビで中継放送しています。エジプトやバリ島も徹底した危機管理対策をやりながら、同時に宣伝をして PR をするというのを一緒にやっています。(シート 23)

これはタイの津波の避難訓練の様子です。実際に津波が起きたのは 12 月ですけれども、8 月 21 日に行っています。観光客をこの避難訓練に参加させ、その訓練の様子をテレビで放映して啓蒙にも役立て、ここまでやっているのだから安心ですというアピールもしているのです。(シート 24)

さて、観光先進国の復興策を紹介したところで、2つの目のテーマの観光立国のリスクマネジ

メントについてその役割を話します。日本が観光立国を手がけ始めたばかりの中で何をしなければいけないかという話題です。本保先生のお話と重複しないように絞って話します。

このグラフはアジア各国の旅行需要を表したもので、上が海外旅行者数、下が人口です。それぞれの国が昔の日本と同じように今まさに海外旅行ブームを迎えている段階です。海外旅行に行ってきたたくさんお土産を手にして帰ってくるという時代がちょうど日本周辺のアジア諸国で起きているわけですね。

例えば中国では分母の人口が13億人いて、分子の海外旅行者数は4500万人で、その内訳は香港、マカオに行っている方が3000万人、その他の外国は1500万人しか行っていませんが、それがあつという間に増えてくるだろう、数年のうちに1億人になるだろうということです。

先ほど本保先生から25兆円が旅行消費の総需要だという話がありました。例えば中国からお客様が来て、泊まり、ご飯を食べ、買い物をしたということで、日本の国内で20万円使ったとします。その数が1000万人増えると2兆円の経済効果が増えるのです。2000万人増えたら4兆円増える計算で、これはとんでもない数で、これから日本の人口が減ることで起きる消費減はカバーできるだろうとされています。それが絵空事ではないというのは、このグラフを見ているとわかります。(シート35)

今、2009年版の日中韓の往来は、全部で1350万人が移動しています。これが単純に倍になって2600万人にしようというのが先日の3カ国の観光大臣会合ででた話です。あながち夢物語ではないだろうと思います。(シート36)

もちろん、チャンスの裏には必ずリスクがありますので、1つだけリスクを指摘しておきます。2003年に香港で反中運動がありました。そのときに、中国政府は中国本土から香港への旅行を解禁しました。あつという間に650万人のお客様が香港に押し寄せました。反中運動が全部消えて、沈静化しました。それから、台湾です。2008年に台湾は三通（通信、通商、交通の中台間の開放）政策をとりました。中国からは初年度100万人来て、ビザの解禁とともに今年は250万人が訪問しています。

馬政権は大陸とは仲よくしましょうという方針ですが、来年の総統選挙を前に、反中派、独立派の拠点の高雄など南部についても、観光客の誘致を条件に影響を与えていこうというのが中国のやり方です。日本でも、尖閣列島問題の際に日本向け観光客を国家がコントロールしています。観光が外交カードになることは間違いないと思います。

一方で、今度の震災で、中国人の間で日本人というのは結構我慢強い国民だなという、反日感情が親日感情に変わってきているという話があります。実際、日本に来てみていろいろな人と知り合いになってみると、そんなに日本人は悪くないではないかという人も多い。つまり、中国政府のいろいろなデマゴークに振り回されないような関係をつくるために、中国人にたくさん来てもらって日本ファンを増やすという作戦もありだと思います。(シート42)

国家としての観光戦略をまとめると、日本の国力、ブランド力向上のポイントゲッター、6つ

の柱の大事な1つが観光であると。省庁を挙げ、国をあげて日本製品を買うことを推進することと同じように、日本に観光に行く、イベントで日本に人が集まるようにすることも国をあげた一大事業だということです。同様、復興の進行に沿って東北に人を運ぶことも大事です。

ということになりますと、訪日旅行の目標は単純に2,000万人とか3,000万人という人数だけではなくて、滞在日数とか消費額、満足度などの総合指標で考え、日本ブランドをアップさせる、国力をアップさせるという目標と成果をマッチさせなくてはなりません。現在、滞在日数、消費額までは観光庁で統計をとるように変わりましたので、これに満足度を加えていただきリピーター（日本ファン）を増やすようにしてはどうかと提案しています。

それから、観光先進国の事例で紹介しましたように、安全対策のリスクマネジメントとリカバリーをどうやっていくのかというリカバリー・マーケティングの二つのRをセットでやっていくべきだろうと思います。（シート43）

特に安心・安全への信頼を取り戻すことについては、日本政府の発表の信頼度が低くなっているので、IAEA（国際原子力機関）やWHOなど世界的機関による安全の測定と対策というものが必要になるでしょう。それから、徹底した自主検査というものも必要だと思います。放射線測定に関してもいろいろな計測値でいろいろな計測の発表をしていますけれども、オフィシャルなものできちっとしなければいけない。それから、事件を想定した対策も、日本人は元気に働いているから大丈夫だよというだけではなくて、津波や地震を想定したものも全部公表していくことが必要です。

それから、事件の際に外国人にとっては言葉の問題があります。電話が通じなかったということもありますし、どこに相談すればいいか、どこに駆け込めばいいかということもできていません。駅だとか交番といったものを含めて外国人を受け入れるインフラを抜本的に考えなければいけないのではないかと思います。この際、いいチャンスなのではないかなと思います。（シート44）

そして、リカバリー予算については、観光庁の予算というのは先ほど年間99億円という話をしましたが、香港の事例でも申し上げましたように、リカバリーには集中的に投下をしないと効果はでないと思います。徹底的にやらなければいけないということです。

そうはいつでも観光庁の予算だけでは足りませんから、各省もっている資産や人脈をフルに活用して日本訪問を働きかけるのです。外務省は大使館を使っていろいろな形で広報活動を進めていただく、経済産業省もCOOL JAPANなどコンテンツをアピールする、文部科学省は青少年交流・スポーツイベント、文化庁は文化財を積極的に海外に公開するPR、法務省は外国人受け入れ規制の緩和。財務省は先日、IMF（国際通貨基金）の総会を日本でという誘致に成功しました。また、日本と外国の二国間の議員連盟というのがいっぱいあります。こういうときこそ議員の方々がどんどん日本に来てくれということを使うべきだろうと思います。（シート45）

それから、経済界の協力もとれます。経団連にも経済同友会にも観光委員会があります。その

中でいろいろな業種の方がいろいろな知恵を出して議論しています。これについても例えば企業のイベントを東北地方でやるとか、たとえば、グローバル企業であれば日本でそのグローバル企業のイベントをやって日本を見てもらうといったことぐらいはすぐできるわけです。それから、この間、経済同友会でお話をして賛同していただいたのは、経営トップが自分から休み、この際、新しい休暇のとり方を手本として示すいい機会だということです。これまでは観光は脇役の脇役でしたが、大真面目でトップ企業の経営者が観光を議論する時代になっているのです。

では、旅行業界はどうするのだということですが、私は双方向の交流推進の担い手になるチャンスだと思っています。ニューヨークの同時多発テロの際、ニューヨークのジュリアーニ市長が、世界中にメッセージを発信しました。「義援金をたくさん頂いたことは感謝します。しかし今はそんなことよりもニューヨークに来て下さい、ニューヨークはもう元気になった、そして変わったニューヨークを見て下さい！」というものでした。

私たち近畿日本ツーリストでは、200人のミッションを募集し11月の感謝祭に出かけました。行って見てびっくりしました。ニューヨークの人はドアの開け閉めでも後ろの人間なんか気にしないで勢いよくおこない、自分さえよければいいという印象だったのですけれども、非常に優しくなって思いやりにあふれた町になっていました。また、町を夜中も安心して歩けました。

事件があった後は、しばらくそこには行きたくないのが普通ですね。でも、その困ったときにそれにこたえていくことが深い絆ができるのです。「まさかの時の友が真の友」なのです。逆の立場で今の日本は、日本にぜひ来てくれということをどんだんいふべきだと思います。なかなか自分から行くぞ！と向こうからはいいにくいと思います。遠慮している方も非常に多いのですから、ぜひ来てくださいというアピールをこちらからどんだんすべきだろうと思います。(シート46)

先ほども紹介しましたように韓国は、大統領直轄のブランド委員会をつくって、ブランド力をアップさせようとしています。そのためには韓流スターをどんだん使う、国営カジノをやる、医療観光の新しいものに取り組む。韓国は自然が少ないですから、日本と違って観光素材が少ないためにこういった知恵を使っています。自主財源で観光促進をどんだん機動的にやっています。お金が足りなければオイルマネーまで誘致しています。隣国の韓国をとりあげただけでも強力なライバルです。観光でもサッカーのようにアジア予選があり、世界でのブランド競争があるので、負けてられません。(シート47)

最後に、3つ目に旅行業界について、これまで数々のリスクを乗り越えてきた知恵を振り返りながら、観光立国の中で果たすべき役割を話します。(シート48)

リスクマネジメントの根本は、備えあれば憂いなし、準備はできるだけするということです。それでも想定外の事件がおきることが多々あるので、何が起きても絶対に事業を継続させる。とかたい決意をもって望むということです。その中でいろいろな工夫、知恵が出てくるものです。(シート49)

私も最初のうちは、事件が起きたときにどうやって被害を最小限にとどめるかということばかり考えていましたが、いろいろな専門家の意見、知恵を借りていくうちに、判断力が増し、逆にピンチをチャンスに変える知恵が現場からでてきました。さらに、1社でできなければ業界全体で取り組むといった知恵も生まれてきました。(シート 50～53)

リスクマネジメントの基本的取り組みについては、お手元のコピーを見ていただくことにして割愛します。(シート 54～56)

ポイントだけ紹介します。私たちがよく使っているのは影響度と頻度によってリスクマップをつくって管理するやり方です。例えばテロとか感染症というのはめったに起きないですが、起きると大きな被害に巻き込まれます。ならば、リスク会社から情報をもらい被害にあわないようにすればいい。

また、バス事故みたいに旅行会社の工夫次第で事故の発生率を下げるができる場合は、必ずシートベルトを着装したバスを手配するとか、運転手が疲れのないような日程にするということを徹底して指導しています。

また、病気とか怪我は自己管理に関することですがけれども、添乗員のちょっとした注意で脳卒中のお客さまの命を救った例がありますので、旅行医学の教育を添乗員向けにやっています。影響度と頻度によって適切な対策をとっていくようにしています。(シート 57)

リスク会社のインテリジェンス(情報収集力)のすごさを一番感じたのは2003年のイラク戦争の時です。世の中ではイラク戦争など起きるわけがないという風潮が直前までありました。ところが私は、すでに半年前に、イラク戦争は3月中旬から下旬に起きる可能性が90%だという情報をリスク会社からもらっていたのです。そこで、社内で1月にセミナーを行い、3月20日前後にイラク戦争が起きるが2週間でその戦争は終結するので、心配はない。ただ、エジプト、トルコ、バリ島を重点注意地区としてホテルなどの安全管理は事前に徹底しておこうと話しました。そして、ほぼ想定どおりの結果になり、メディアにも取り上げて頂きました。プロのインテリジェンスのすごさをつくづく感じたとともに、本社のリスクマネジメントに対する内外の信頼を獲得することができたのです。

リスクマネジメントの基本は、お客様の安全をまず守るということです。事故に遭わないようにしなくてはいけない。それから、万が一遭って、裁判になったとしても十分に対策をやり尽くした状態で、ここまでやったので旅行会社に非はないという納得ある説明ができる状態までもっていくということです。

もう1つは、マスコミに対しても、きちっとした対応をできるように日ごろトレーニングしておかないと、裁判やマスコミにたたかれたことによってイメージダウンで会社が傾いてしまうという例はいっぱいあります。(シート 58)

一貫して掲げたスローガンは「シートベルト付き海外旅行」です。当社の安全対策は車のシートベルトのように安心・安全の旅を実現します。ということで、大事件後でツアー実施にしり込

みする会社が多い場合でも、いろいろ工夫して果敢にツアーを実施してきました。ピンチに手をこまねくのではなくチャンスにかえる試みにチャレンジしてきました。(シート 59～62)

例えばトロントで SARS が起きた時に、カナダには、誰も行かなくなったのですね。そこでカナディアンロッキーに日本の航空会社で直行チャーター便を飛ばしたところ、満席になりました。アンケートには、場所もよかったけれども、こういう企画なら安心だ、直行便だったから安心だったという意見をたくさん頂きました。(シート 63)

それから、バリ島のテロは2回もありましたので、旅行業協会では調査団をつくり徹底的に調べました。そのときも当社の契約しているリスク会社のコンサルタントを同行させ、レストランやホテルの警備のアドバイスもさせました。さらに、警察の調査したホテルの警備ランキング情報を入手し、このホテルの警備ランクは金賞です、銀賞です、銅賞ですという情報を公開して、お勧めホテルを販売しました。(シート 66、67)

一社では対抗できない SARS のような大事件では、旅行業協会では対策委員会をつくってホームページを一緒に作成し、啓蒙活動するというのもやりました。(シート 68)

パナソニックや日立のリスクマネジメントは民間ではトップレベルです。外務省の主催する海外安全官民協力会議に設立当初から参加していたおかげで、いろいろなノウハウを教えていただきました。これはパナソニックの岡本さんがつくられた SARS 対策カードです。旅行業界でも使わせてください。とお願いし、旅行業界で共有化しました。(シート 70)

それから、バリ島の調査団では調査にとどまらずパトカーを寄贈しました。ダイハツの 250 万円するランドクルーザーです。これを旅行業界有志でお金を集めてバリ島に警備車両として渡しました。日本の観光客を中心に警備をお願いして、今でもこの車は走っています。(シート 71)

これは JTB と日本旅行とジャルパックと近畿日本ツーリストの四社でスマトラ沖地震の津波被害からアジアのビーチリゾートを復活させよう！という共同キャンペーンの発表式の写真です。(シート 72)

民間同士の連携はこうして経験を積み重ねていきました。また官民の連携にも触れておきます。昔は外務省や大使館は観光客の保護には熱心ではなかったのですけれども、2003 年イラク戦争の頃から大きく変わり、観光客の安全にも熱心に動いてくれるようになりました。2003 年には外務省と民間で海外安全官民協力会議が立ち上がります。そこに近畿日本ツーリスト、JTB、阪急交通社が加わり今でも継続して情報交換しています。

その時のご縁で、私は現在でも海外邦人安全協会の理事をしています。これは外務省の外郭団体で、日立などの理事の方と一緒に啓蒙セミナーなどをやっています。

国土交通省は管轄官庁ですので、一緒に協力をさせていただきながら問題対策をやってきたという経緯があります。観光庁発足後は尖閣列島問題対策会議や震災のリカバリー対策会議で民間の知恵を活用していただいています。(シート 73)

国内で起きた事件への対応例として、新型インフルエンザの例をお話ししておきます。新型

インフルエンザについては、想定していたものより毒性が低いにもかかわらず、毒性の強い菌に対抗する黄色い防護服をかぶって水際検疫をしたために、過剰反応が起きたわけです。(シート 74)

ご覧のようにインフルエンザの最初の流行のピーク、第1波は5月でした。実は流行のもうひとつのピーク秋の第2波のほうが感染者ははるかに多いのです。しかし、初めての事態にパニックが起きたのは5月でした。(シート 75、76)

思い起こすと、5月16日に神戸で学生の方が感染したと新聞記事が出ました。それで、18日には兵庫県、大阪府の学校が休校になりました。5、6月は京都、関西方面の修学旅行のピークにあたっていたため、何と35万人もキャンセルになったのです。京都は班別研修といってタクシーを使ってチーム行動をするケースが多いのですが、タクシーも空車の山、旅館もがらがらという状態で、東京から京都まで行く貸切の新幹線は生徒を誰も乗せないで空で走るという列車がでる状態になりまして、このままいくと旅行会社も旅館もつぶれてしまうのではないかと思うほどの大事件でした。

早速旅行業界の中で対策委員会をつくりました。関係箇所に陳情をしていきました。当時は自民党がまだ元気であり、党の観光部会にも陳情しました。当時は景気対策でお金をばらまこうという話があった時です。お金をばらまかなくても、例えば修学旅行を延期して実施することで、1年間で旅行会社が扱っている修学旅行のお金が約2500億円、波及効果を考えると1兆円も2兆円もの経済効果に相当するというデータを提出して、陳情しました。教育効果と経済効果を考慮して、できるだけ延期してでも実施するよという通達が文部科学省から教育委員会に出されたのです。国内は政官民協力によるリスクマネジメントが有効という例です。(シート 77)

そろそろ結論にまいります。想定外の事件を想定内にするというのがリスクマネジメント。まず、有事対応をしっかりとってダメージを最小限にするというのが第一です。ただし、いつまでも被害額をチェックして、あの事件があったから損したという話をしてばかりで何もしなければ会社はなくなります。逆に、有事に強い国、危機管理、安全に配慮した会社、そういったブランドをつくり上げるチャンスだというふうを考えていけば、いろいろな知恵が出てきます。そして、困ったときの友としての絆をつくることもできます。リスクマネジメントからリカバリーまで一貫して行うという意識を常にもつことで、いろいろな知恵が出てきます。(シート 78)

繰り返しになりますが、観光はブランド戦略の大きなポイントゲッターです。日本のブランドを強くする、国力を強くする1つの柱だという大事な役割をもっているのです。そして、観光の先進国というのは、安全対策とリカバリー、リスクマネジメントとリカバリー・マーケティングをセットで常に事件や困難を乗り越えてやっている、日本は観光立国を目指すときにそのノウハウを学び、日本流のスタイルを築き上げる必要があります。

それから、観光庁の予算は、99億円ですが、オールジャパンでいろいろな役所、それから、経済界、旅行業界も含めて知恵を出せば、そのお金を何倍にも効果をもって使うことができると

いうことです。それから、観光庁については予算にメリハリをつけて使い切る勢いでないとインバウンドはV字回復しません。

旅行業界について、本保先生から国際化というお話がありました。これまでの旅行会社は日本人を国内旅行、海外旅行に連れていくことについてはお手のものです。これからは、世界から日本に送る担い手にならなければいけないのと思います。どんどん海外に進出して行って、海外から日本に、日本のブランドをよく知った人間として送り手になっていく。国際化が是非必要だと思います。そして海外旅行を送る際も、これだけ送るのだから、日本にぜひ来てくださいという双方向のフックで話をしていかなければいけません。(シート79)

4月12日に日本旅行業協会で復興宣言の全面広告を出しました。その中には、旅行で笑顔になりましょう、元気になりましょう、国内旅行も震災の復興地に送ります、海外旅行も感謝と日本のアピールをしますといったような事柄が書いてあります。しかし、訪日旅行のメッセージはなかったのですね。せっかく訪日旅行のキープレーヤーになるチャンスなのですから、これまでのノウハウを生かし、双方向交流のリーダーにならなければいけないと思います。

中国という大きな市場では、JTBの合弁会社に対して中国人の海外旅行を扱える免許がおりました。世界でたった3社だけです。しかし、日本の会社は、10社以上中国に会社をつくって、認可を待っています。全面的な開放を求めていかないと、1社で済まされたのでは意味がないと思います。これを突破口にして中国発の日本旅行を日本の旅行会社がやらなければいけないと思います。中国だけではなくてアジア各国の海外旅行ブームを日本にもってくるという主役にならなければいけないと考えています。

それから、観光価値の提案と書きましたが、これは経済同友会で議論していく中で、日本の風景は電線がない状態になるとすばらしい景色になる。というアレックス・カーさんの提案です。観光価値の高いまちづくりを復興プランの中に採用していただければ、観光立国のはずみになると考えます。(シート79)

繰り返しになりますが、観光というのは日本の国力を強くするためのブランドのポイントゲッターであるというのが長谷川先生に対する私の答えということで、以上、私の話を終わらせていただきます。ありがとうございました。

旅行事業におけるリスクマネージメント

「観光による復興の提言」

2011. 6. 14

第19回産研アカデミック・フォーラム

株式会社ユニテッドアーツ

社長 越智良典

1

シート1

リスクマネージメントの10年の進化

1. 守り⇒攻めへ
(守) 社会責任・企業防衛・費用対効果
事故を起こさない、裁判で負けない、マスコミに叩かれない
(攻) 安心安全のブランド
RMを企業文化に高める、ビジネスチャンスにつなげる
「シートベルト付き旅行」
2. リスクマネージメント→リカバリーマーケティング
現地観光関係者と双方向の絆
3. 会社→旅行業界→官民協力(外務省・国土交通省)→産業界

3

シート3

プロフィール

現 株式会社ユニテッドアーツ 社長
外務省 海外法人安全協会 理事

前 近畿日本ツーリスト(株) 専務取締役
JATA (日本旅行業協会)
外国人旅行委員会副委員長・安心安全部会長
観光庁観光経営マネージメント教育推進WG委員
経済同友会 観光文化委員会・中国委員会副委員長

2

シート2

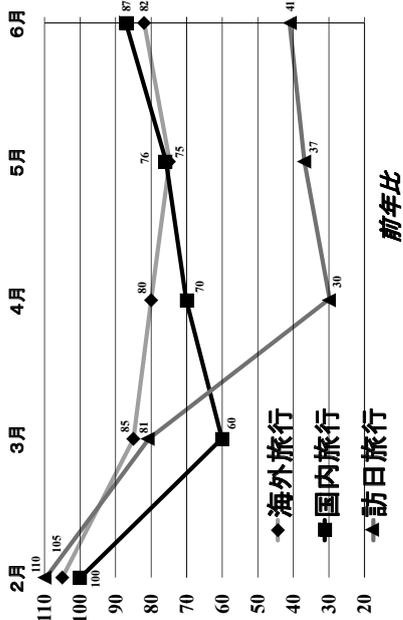
旅行事業におけるリスクマネージメント

1. 傷ついた日本ブランド
2. 観光立国のリスクマネージメント
3. 旅行事業マネージメント

4

シート4

震災後の旅行動向イメージ → 訪日が課題



シート5

リスク会社は日本を冷静に評価

コントロール・リスクス・グループ社のリスクレーティング

	政治	専業	治安	テロ	渡航
日本	L	L	L	L	L
アメリカ	L	L	L	L	L
エジプト	M	M	M	M	M

<渡航アドバイス>

- ・避難地域以外のビジネス渡航可能
- ・福島原発から80km以外へ、予防措置として移動
- ・被災地への渡航は公的援助及び救護に限る

6

シート6

福島原発から80km圏は日本の一部だが？



7

シート7

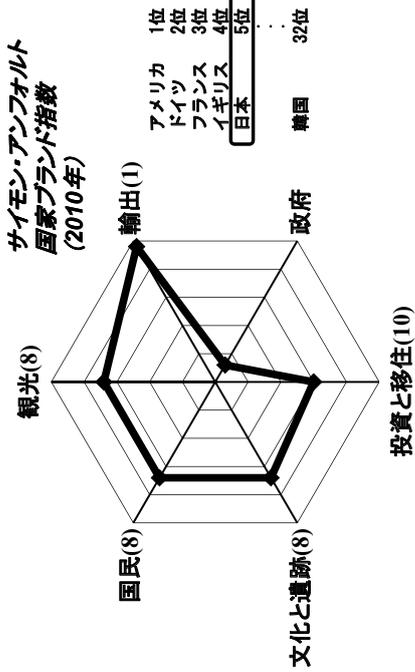
日本のブランドイメージは低下

- ・日本のブランド評価の低下
- ・日本製品の輸入制限(工業製品・食品)
- ・各国の渡航制限(新型インフルエンザ以来)
日本全土を渡航延期(米国、フランス、ドイツ、ロシア、インド、シンガポール)
- 東北・関東を渡航延期、その他を渡航注意
(台湾、オーストラリア、香港)
- ・中国、韓国も含め日本脱出、留学生、研修生減少
⇒ 信頼の回復は大事業

8

シート8

日本のブランド力は第5位 各指標にダメージ



シート9

観光はブランド戦略のポイントゲッター

- ・日本のブランドイメージ回復＝国力回復
- ・アンホルトのブランド評価 6つの指標の一つが観光
観光はポイントゲッター
- ・観光立国を進展させブランド強化させるチャンス
世界中の人がTVを通じて注目
「MERCY」 莫大な養殖金→パートナーへ
→日本に来て日本の魅力を知って下さい！
JAPAN ENDLESS DISCOVERY

10

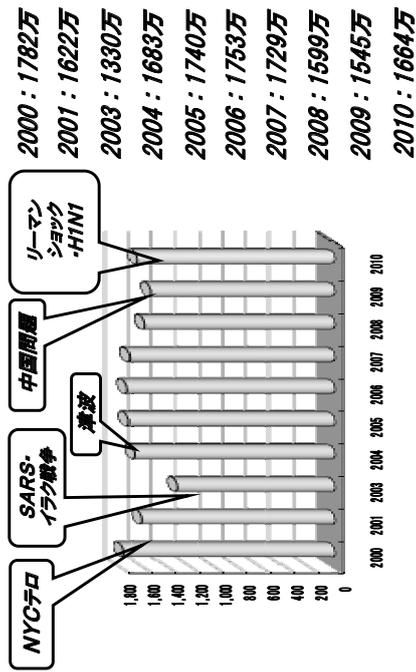
シート10

有事に観光先進国はどう対処したか？

- 観光先進国の手法に学ぶ
- ・「想定外の事件」を「想定内」へ
事前準備・回避が「リスクマネジメント」の理想
 - ・「想定外」が起きたら
ダメージを最小限にコントロールする
再発を防止・リスクを下げる
 - ・速やかに平常時に戻す、あるいはさらに巻き込む
「リカバリーマーケティング」の展開

シート11

世界は「想定外」の大事件の連続



12
資料元：国土交通省 日本人出国者数

シート12

観光産業を襲った「想定外」ショック(2)

2003年3月 感染症 SARS



14

シート 14

観光産業を襲った「想定外」ショック(1)

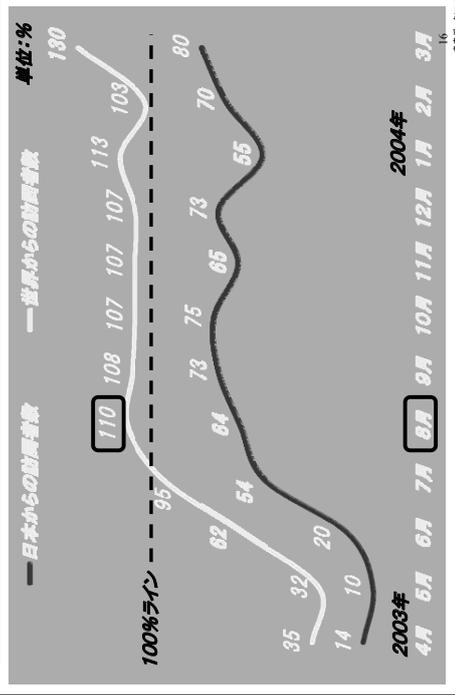
2001年9月11日 米国同時多発テロ発生



13

シート 13

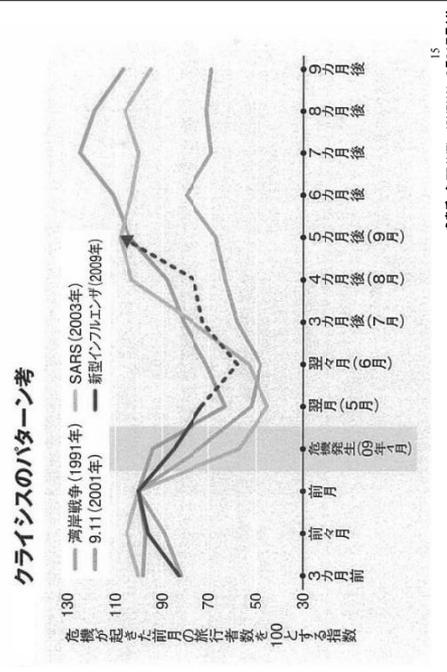
SARS発生後のリカバリー(香港) 日本市場の回復は遅い



16

シート 16

事件発生から回復までのパターン



15

シート 15

香港：SARSからの復活シナリオ

フェーズ1:発生期 4月2日 WHO 渡航延期勧告(51日間)

徹底した衛生管理、空港での体温測定

フェーズ2:回復準備期 5月23日 WHO 注意レベルへ(31日間)

WHOと共に安全をアピール

フェーズ3:回復期 6月23日 WHO 規制解除

7月13日～9月15日 ウェルカムキャンペーン

再発防止感贈(リスクマネージメント)⇒

回復キャンペーンへ切り替え(リカバリーマーケティング)

17

シート 17

香港:復活へのリカバリーマーケティング

<予算>

世界市場向け 60億円 ⇒5ヶ月で回復

日本市場向け 2億8千万円 ⇒1年以上かかって回復

※アジア人高泊拒否事件 日本人は神経過敏

<対策>

7月13日～9月15日 ウェルカムキャンペーン

総額2億4千万円の懸賞、アジアフォーラム開催

旅行業界、プレス招待、新聞TV広告、2000名招待

10月10日、11日 ユーミンシヤングリラ公演

18

シート 18

事件後の日本人心理

繊細な工業製品、時間に正確なオペレーション

日本人の神経の細かさ

過剰な安全確認(イラク戦争の安否確認)

100%安全ですか? 父母会での質問

被災者への中傷

自衛・愛憎・ひきこもり

※啓蒙やムードづくりに大きなエネルギーが必要

19

シート 19

復活コンサートイベント

ユーミンスペクタクル シヤングリラ II in 香港



20

シート 20

被災国のリスクマネージメント

タイ

- リスク対策専門組織(CRC)設立
- 空港占拠事件の対策→規制・取締法
- 津波事件の対策→警報の設置と避難訓練
観光客も巻き込んだ避難訓練イベント

エジプト

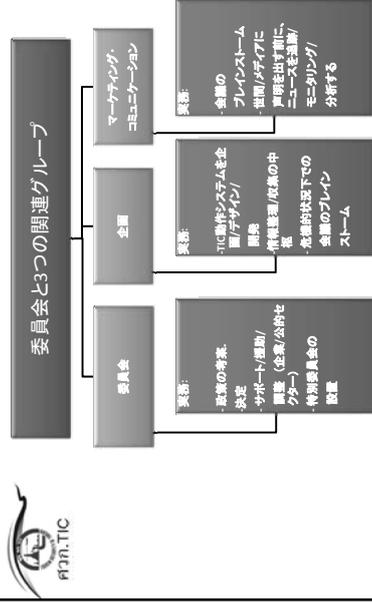
- ルクソールテロ事件対策→ツーリストポリスの設置
- アスワン〜アブジンバール 警備コンボイで移動
- バリ島テロ
- 監視カメラの設置、ホテルの安全査定

21

シート 21

観光庁が危機管理からリカバリーまで担う タイ

タイ観光局 (TAT) 観光情報局
クラリス・コミュニケーション・センター



22

シート 22

タイ国における津波対策: 早期警報システム & 避難訓練

- タイ国の国立災害警報センターは、2005年5月31日から稼働
- 津波避難計画は2006年から施行
- 津波のための避難訓練は、最低1回は毎年実施
- 2009年8月21日には、プーケット、パンガー、ラノー、クラビ、トラン、サトウンで本格的な避難訓練



シート 23

旅行事業におけるリスクマネージメント

1. 備わった日本ブランド
2. 観光立国のリスクマネージメント
3. 旅行事業マネージメント

24

シート 24

57年前前に提言された「観光立国」

松下幸之助氏 観光省の設置を提言

1954年5月号文芸春秋「観光立国の弁」

日本の景観、自然の美しさを誇り、外国人観光客の訪日促進

効果：経済的利益、国際人の育成、国際平和の実現



2008年 観光庁設立：観光による地域振興

①内需拡大 国内観光の活性化(長期化)

②外需獲得 訪日外国人の誘客

⇒中国・アジアの観光ビッグバンが健

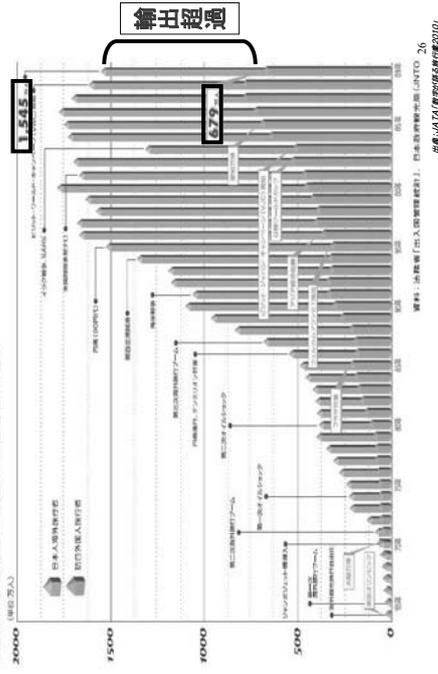
※資料：「中国・アジアの観光ビッグバン」(2008年)観光庁発表

シート 25

日本人海外旅行者数と訪日外国人は輸出超過

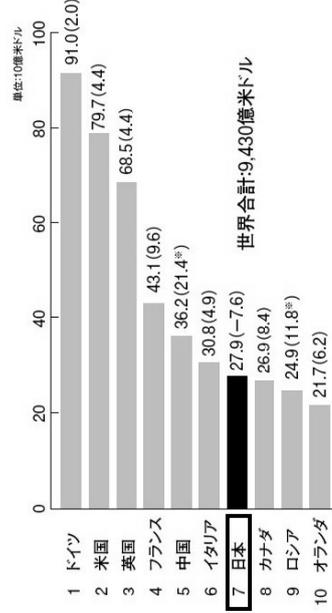
(2008年)

◎日本人海外旅行者数と訪日外国人旅行者数の推移



シート 26

国際観光支出ランキング第7位 (2008年)



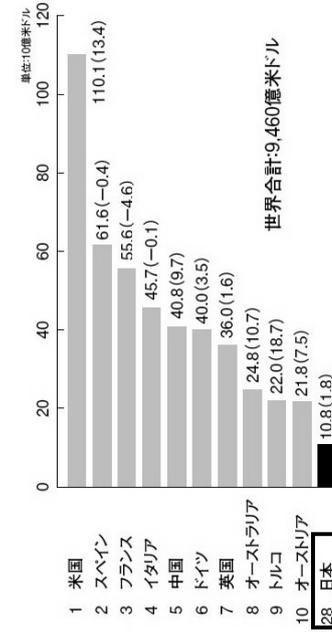
(注) 1. UNWTOが2009年までに収集したデータによる
2. ()内は現況通算対前年伸び率、ただし中国、ロシアは米ドルでの伸び率。単位は、すべて%
出典：(財)アジア太平洋観光交流センター「2008年国際観光概況」

日本は第7位(3年前は4位)だった、ここでも島インフルエンザの影響大

※資料：「アジア太平洋観光交流センター」(2008年)

シート 27

国際観光収入ランキング第28位(2008年)



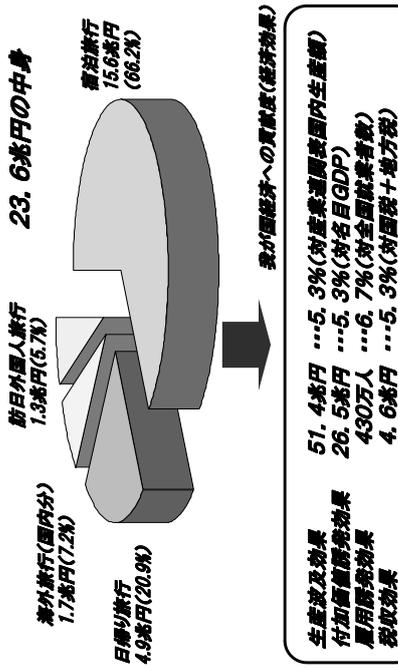
(注) 1. UNWTOが2010年1月までに収集したデータによる
2. ()内は現況通算対前年伸び率、単位は%
出典：(財)アジア太平洋観光交流センター「2008年国際観光概況」

日本は第28位(3年前は13位・12.4億米ドル)だった、島インフルエンザの影響大

※資料：「アジア太平洋観光交流センター」(2008年)

シート 28

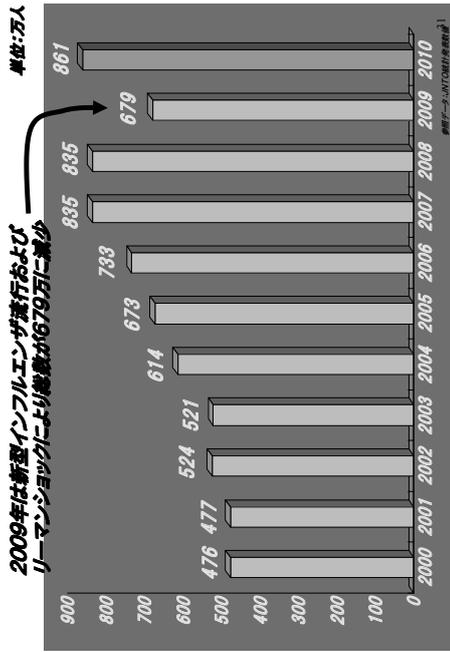
国内の旅行消費額(2008年) 訪日は5.7%



資料: UNWTO, PATA, 各国政府観光局, 30
出典: PATA(アジア太平洋観光連盟)2010

シート 29

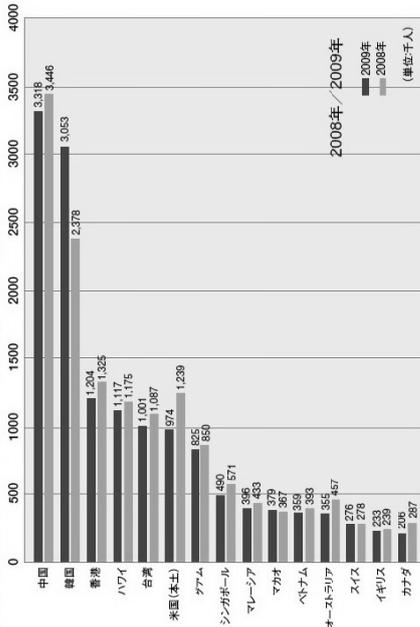
訪日外国人の推移 1000万人に届かず



資料: PATA(アジア太平洋観光連盟)2010

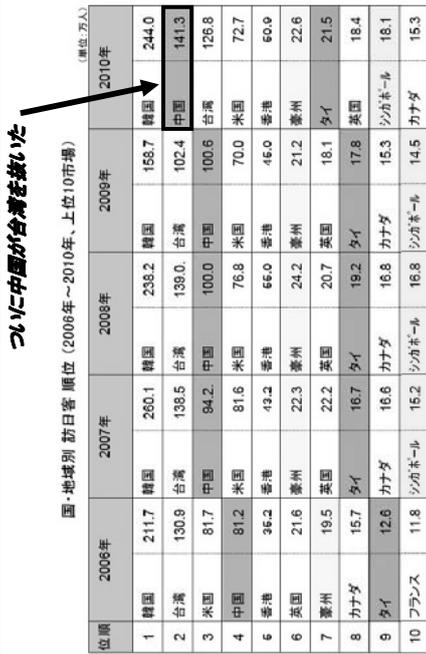
シート 31

日本人出国者の訪問国ランキング (2008年)



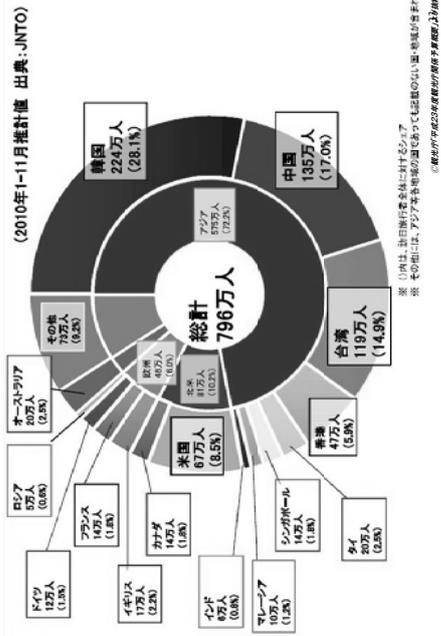
シート 30

訪日外客数上位10カ国ランキング (2010年推計値)



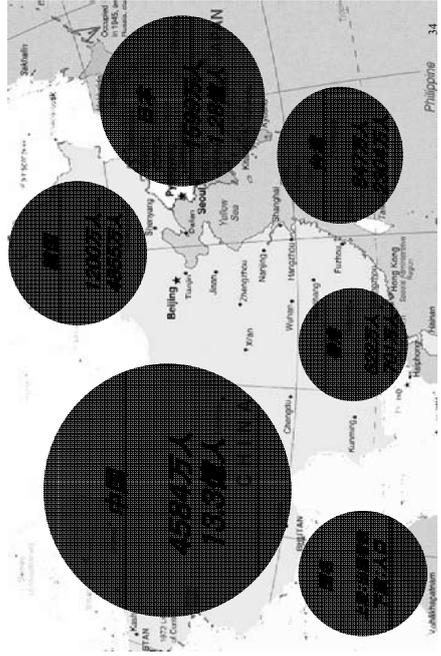
シート 32

訪日外国人の72%はアジアから (2010年1-11月推計)



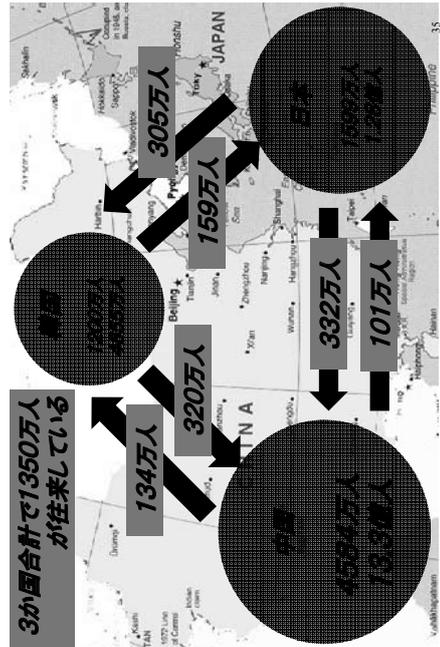
シート 33

中国・アジアの観光ビッグバンが原動力 (2006年出国者数比較)



シート 34

日中韓 3国間往来が大動脈 (2009年出国者数比較)



シート 35

中国パワーの魅力と政治リスク

- 2003 香港 旅行解禁で650万人 反中運動鎮静化
- 2008 台湾 旅行解禁で100万人突破 属政権の開放政策 支持
- そして 日本 巨大な消費者、労働者市場の影響は？ 逆手にとって 日本ファンに教直する？

シート 36

ゴールドルートを北海道が人気

2008年調査

あなたは日本のどこを訪問しましたか？

- | | |
|--------|-------|
| 1、東京 | 76.9% |
| 2、大阪 | 47.9% |
| 3、神奈川 | 36.2% |
| 4、京都 | 34.3% |
| 5、千葉 | 25.2% |
| 6、愛知 | 20.4% |
| 7、山梨 | 18.8% |
| 8、兵庫 | 8.1% |
| 9、静岡 | 6.4% |
| 10、北海道 | 5.4% |
| 11、福岡 | 4.0% |
| 12、奈良 | 3.4% |
| 13、埼玉 | 2.1% |

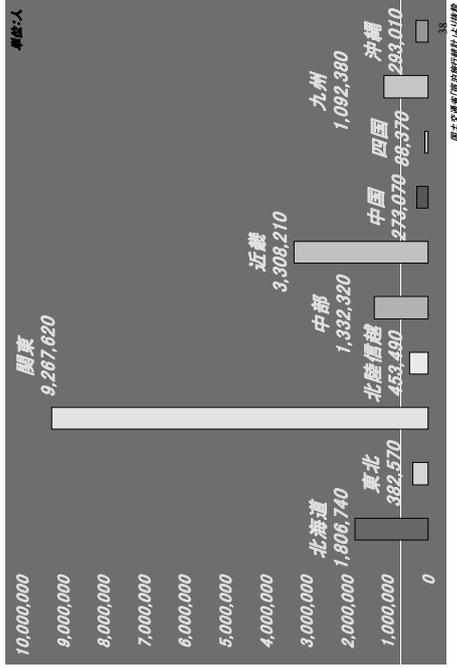


©2009 国土交通省観光振興課 国土交通省観光振興課作成

37

シート 37

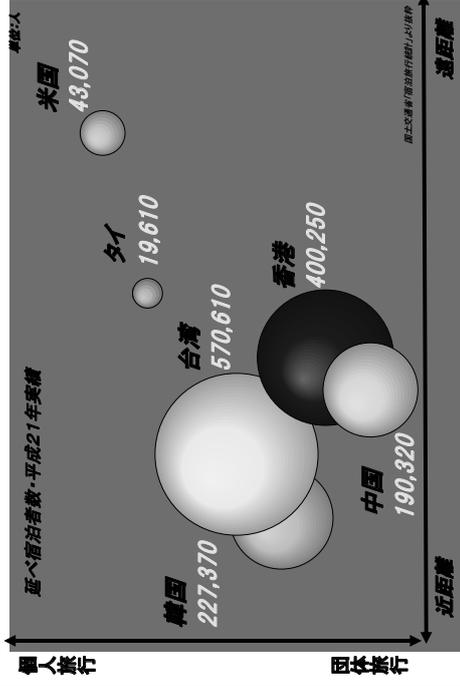
外国人の宿泊は関東偏重 ～延べ宿泊者数・平成21年実績



シート 38

北海道はアジア人観光客頼み

延べ宿泊者数・平成21年実績



個人旅行

団体旅行

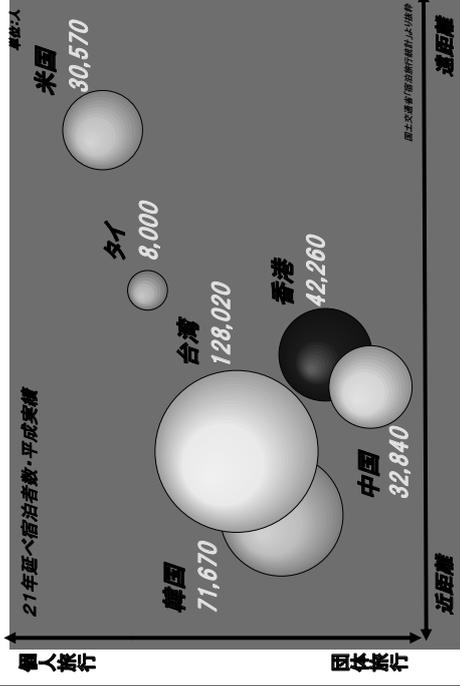
近距離

遠距離

シート 39

東北は台湾・韓国の観光客頼み

21年延べ宿泊者数・平成実績



個人旅行

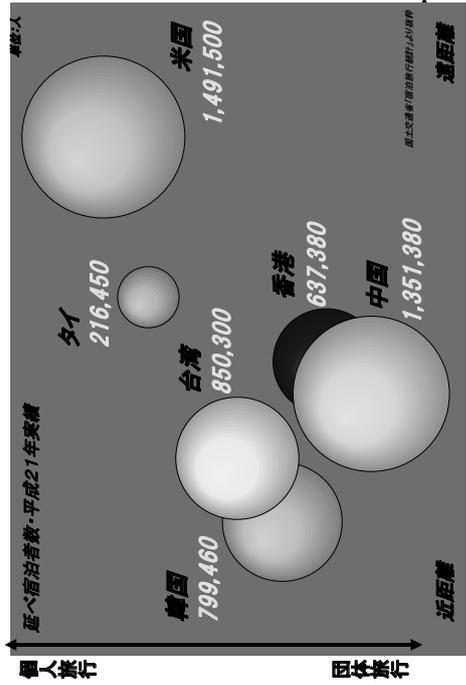
団体旅行

近距離

遠距離

シート 40

関東は欧米の訪問者など多方面から誘客



シート 41

国家としての観光戦略

1. 日本ブランドのポイントゲッターとしての観光
 - 省庁横断、産業あげてのGO東北 BUY東北
2. 人数目標からブランド向上目標へ
 - 人数、潜在日数、消費額、満足度
3. 観光先進国に学ぶ2つのRM (リスクマネジメントとリカバリーマーケティング)

42

シート 42

国家としてのリスクマネジメント(安全対策)

- 安全日本の信頼を取り戻すには
1. IAEA やWHO など世界的機関による安全測定と対策
 2. 徹底した自主検査
 - 放射線測定値の定点観測と公表
 - 空港や主要施設での測定
 3. 事件を想定した対策
 - 津波や地震を想定した訓練をイベント化する
 4. 緊急時の多言語での案内(電話、駅、交番)
- 隠さず向き合うこと ⇨ 100%安全神話・避難訓練否定

43

シート 43

ALL日本でリカバリーマーケティング(1)

1. 観光予算の集中展開
 - プレス・イベント・消費者招待、留学生の情報発信
 - TV広告・オピニオンリーダー招待
 - イベント(スポーツ、文化)、共同広告
 - JNTOの活用 仕分け網の克服
2. 省庁横断の取り組み
 - 外務省(大使館)、経済産業省、文部科学省、文化庁(文化イベントでのアピール)、法務省
 - + 職員連盟

44

シート 44

ALL日本でのリカバリーマーケティング(2)

3. 官民協力

経団連、経済同友会

企業イベント、MICEの東北開催

企業広告に日本AID採用(グローバル企業)

経営トップから長期休暇取り組み

観光価値の創造(電線のない風景)

4. 旅行業界

義捐金に感謝 + 双方向の交流推進

「本当にうれしいのは来て頂くこと」ジュリアーニ市長

⇒ALL JAPANで

「THANK YOU」 & 「WELCOME TO JAPAN」

45

シート 45

ライバル韓国は観光を切り札にブランドカUP

1. 大統領直轄のブランド委員会 ブランド評価UP狙う

2. コンテンツ→自然の不足を企画力でカバー

・韓流ブーム(エンタメ)

・国営カジノ、医療観光



© BLUE
STORM
COLL
D

3. 自主財源

・観光会社が商売 カジノ・免税店・ホテル・ゴルフ

・機動的運用 トップはドイツ人、成果評価主義

4. 外資の勝致と豪勢 オイルマネー

46

シート 46

旅行事業におけるリスクマネージメント

1. 儲ついた日本ブランド

2. 観光立国のリスクマネージメント

3. 旅行事業マネージメント

47

シート 47

リスクマネージメントとコンプライアンスは経営の前提

国際上場基準

**PREPAREDNESS &
BUSINESS
MUST GO ON**

48

シート 48

危機管理の10年間で体得した7つの強み

1. 有事対応がうまくなる (ダメージコントロールの守り)
2. 専門家の力を借りて独自の情報判断を下せるようになる
3. ピンチをチャンスに変えられるようになる(攻め)
4. 会社の風土がリスクに強くなる
5. リスクマネージメント→リカバリーマーケティングを通じて
現地観光関係者と「双方向の絆」ができる
6. 旅行業界、官公庁、他業界にネットワークができる
7. 観光を国家ブランドづくりに役立つ大切な仕事と確信する

49

局面ごとのリスクマネジメント

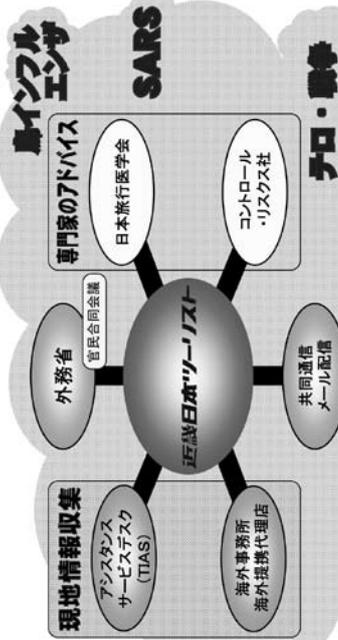
1. 発生前 : 予測、リスク回避
2. 有事 : 安否確認、退避誘導、現地対策デスク
新規ツアーの催行 変更や中止
3. 再開期 : 安全確認(外務省情報+独自調査)
4. 回復期 : リカバリーキャンペーン
イベントによる需要喚起
業界、国を動かす

50

シート 49

シート 50

判断を支えるプロの情報ネットワーク + 現地調査



「シートベルトつき海外旅行」の実現

51

シート 51

トップからフロントまで動く組織づくり

それぞれの幹部が使命感と緊張感を持ち
「スピードをもって」事にあたる

- トップ** : 安全を大事にする思想・お墨付き
- 本部** : 少数精鋭のプロ・高い使命感と緊張感
- 中堅幹部** : 使命感と緊張感を共有する
- 現場幹部** : フロント社員・お客様への説明とフィードバック

当社の使命
「シートベルトつき海外旅行」
「観光を通じた平和の貢献」

52

シート 52

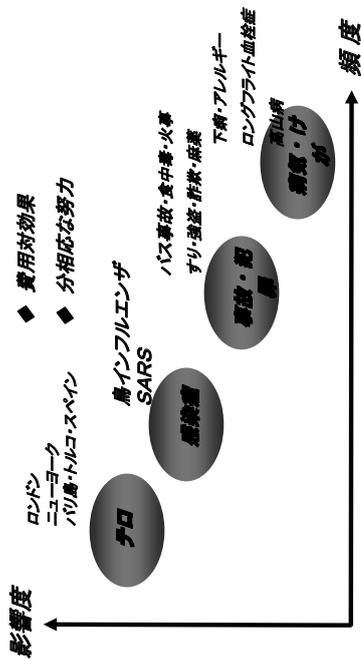
リスクマネジメント(事前)

- ・リスクMAPを利用したリスクマネジメントで予防・回避
頻度と影響度で判断
- ・バス事故などは発生防止のための行程管理や
シートベルトの装備や安全管理の徹底
- ・テロや感染症では事前情報収集と指示
- ・緊急連絡網のチェック(想定訓練)
- ・マニュアルを見ないで動ける
- ・社内オルグ セミナー・ビデオ・イントラ などで行わせる

53

シート 53

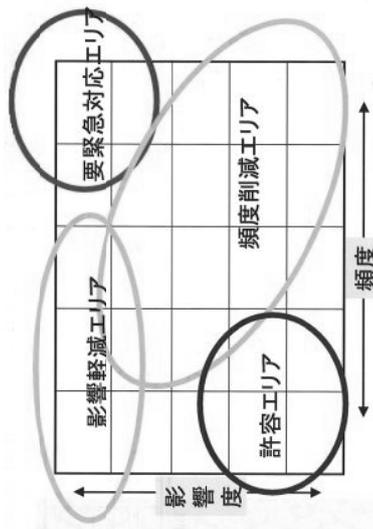
危機管理MAP: 頻度と影響度に応じた事前対策



54

シート 54

リスク標準管理法: マップとエリア別対策



55

シート 55

頻度と影響度によるリスク対策の種類

対策	説明	具体例
回避	リスクの発生源自体をなくす方法。その発生源に伴う利益も失うため、リスクに見合った利益が得られない場合には採用する。	・特定の事業・地域等からの撤退
移転	契約等によりリスクを他者に転嫁する方法。日頃の管理は自社で行い、発生時の損害を移転する責任と、管理責任自体を移転する責任がある。	・保険・アウトソーシング
予防	防止策の実施によりリスクの発生確率を減少させる方法。	・業務規程・チェック監視 ・意識付け・職務分掌
軽減	発生時の損害を軽減させる方法。	・資産の分散 ・危機管理マニュアル
許容	リスクの発生による損害を受け入れる。	・何もしない ・引当金

56

シート 56

SARS対策：カナディアンロッキー直行チャーター



61

シート 61

バリ島爆弾テロ対策：徹底調査で安心

1. 使用している全ホテルの警備状況の調査
→ JATAIに調査票公開
→ パンフレットへホテル警備資料を掲載
2. 専門リスク会社による使用ホテルの警備状況の追加調査
(11月11日～15日)
→ ホリデイならさらに安心。
お勤めホテルは
○ グローバルにチェーン展開しているホテル
(マリオット・シェラトン等)
○ ウブド地区のホテル
(ビーチ付近の歓楽街・市街地から離れている)

シート 63

直行チャーターで感染症の心配なし



参加動機は？

1. 場所の魅力 27%
2. 直行便(時間節約) 22%
3. 手ごろな代金 17%
4. 安全 12%

シート 62

安全カルテや旅行医学添乗員同行で心配なし



シート 64

パリ島観光復興のための方策 (JATA)

- (JATA 会員各社が自ら実行したこと)
1. セキュリティ面に配慮した旅程管理
 2. 外務省スポーツ情報部の周知徹底
 3. ファームツアーの早期実施
- (パリ島観光関連業界へ要請したこと)
4. 観光施設セキュリティの向上要請
 5. 189施設の整備状況調査
- (パリ州警察へ要請したこと)
5. 警備体制強化の要請と所要の協力
- (パリ州政府へ要請したこと)
6. 知事の早期訪日(事件後1ヶ月)

日本サイドの官民連絡体制は史上初
地元は官民一体となった盛り上がり

シート 69

日本の旅行会社有志でパリ島に警備車両を寄贈



70

シート 70

スマトラ沖地震～アジアンビーチ共同キャンペーン



71

シート 71

官民の協力

1. 官民協力(外務省)
 - 2003年 イラク戦争 邦人保護に観光客も対象へ
海外安全官民協力会議(KNT、JTB、阪急、JATA)
領事部が領事局へ格上げ
 - 2005年 パリ島テロ 合同調査 観光客の安全管理に協力
→ 渡航情報に反映される
啓蒙セミナー開催(外務省、全修協など)
2. 国土交通省
 - 2002年 NYCテロ NYCミッションに副大臣の写真入り広告
 - 2008年 観光庁設立
尖閣列島問題や震災・津波問題でも民間情報協力⁷²

シート 72

新型インフルエンザは初動で過剰反応



初動の失敗

想定外の事態

マスク神話

感染者への中傷

73

シート 73

新型インフルエンザへの措置緩和へ

- 4月28日 政府対策本部 水際対策開始 メキシコへの渡航延期勧告
- 5月 9日 カナダ研修からの帰国者の感染を確認(成田)
- 5月10日 徳島県が修学旅行の中止を決定→その後撤回
- 5月16日 神戸で学生の感染確認
- 5月18日 兵庫県・大阪府 休校
京都・関西への修学旅行が大量取消 35万名
- 5月22日 政府対策の弾力的運用を発表
文科省が修学旅行実施を通達
取消料に「地域活性化・経済危機対策臨時交付金」
メキシコへの渡航延期勧告を解除
- 5月28日 神戸 ひとまず安心宣言
- 6月26日 金子観光立国担当大臣 安心メッセージ

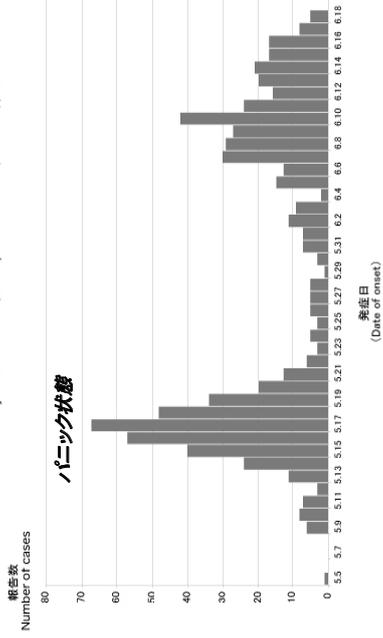
75

シート 75

国内発症でパニック発生

発症日別報告数 (6月19日現在)

Number of cases by date of onset (Last updated: 11:00, 19 June, 2009)



74

シート 74

修学旅行：パニック取り消しから延期実施へ

パニックで35万名取消し→全部取消しなら 2500億円の損失
波及損失は1兆円？

JATA新型インフルエンザ対策委員会

文部科学省、観光庁陳情

旅館連盟など他団体にも働きかけ

自民党観光部会→教育委員会へ通達

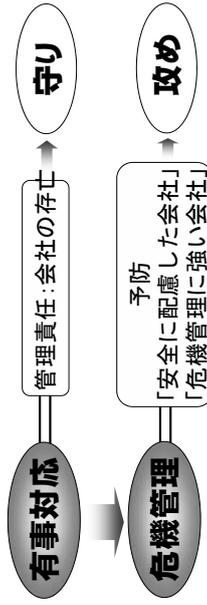


教育効果+経済効果で「延期しても実施」の通達

76

シート 76

二つのRMで安心のブランドづくり(国も会社も)



事前→有事→事後

有事対応から安心のブランドづくりに

リスクマネージメント&リカバリーマーケティング

77

シート 77

旅行業界は双方向交流のリーダーに!

<復興宣言> 1. 日本を元気に、旅で笑顔に

(4. 12) 2. 復興地への送客(国内旅行)

3. 感謝と日本のアピール(海外旅行)

4. 節電に応じた長期旅行の提案

十歳未満、ボランティア、子供招待

安否確認(宿泊者まで実施)

⇒防日は? ノウハウを活かした双方向交流リーダー

中国へ投資会社免許の全面開放を! ⇒日本ブランド

⇒観光価値の提案 電線のない風景(産官連携)

79

シート 79

観光はブランド戦略のポイントゲッター

・観光立国を進展させ日本ブランドを強化するチャンス

・観光先進国に学び2つのRMを展開する

リスクマネージメントとリカバリーマーケティング

・観光庁だけでなく ALL JAPANで

それぞれができることを知恵を絞り、汗をかく

・観光庁は国内、海外、防日三位一体で予算執行を

・旅行業界は双方向交流のリーダーシップを発揮する時

78

シート 78

3. デステイネーション・マーケティング



早稲田大学 商学学術院教授 太田正孝

○コーディネータ それでは、本日の3番目のご登壇になります商学学術院教授の太田正孝先生に、「デステイネーション・マーケティングが高める地域の活力と魅力—メタナショナル化の視点から—」というテーマでお話をいただきます。

太田先生のご経歴を簡単にご紹介いたしますと、1976年に早稲田大学第一商学部卒業後、大学院商学研究科を単位取得満期退学されまして、92年に商学部助教授、94年に教授で現在に至るという形でお仕事をしています。84年から85年には Fulbright Graduate Program にて University of Illinois at Urbana-Champaign に留学され、99年から2001年には MIT の Sloan School of Management で客員研究員をされています。商学研究科長を2期お務めになり、その後、早稲田大学常任理事もお務めになっています。

それでは、太田先生、どうぞよろしくお願いいたします。(シート1)

○太田 こんにちは。今ご紹介いただきました早稲田大学の太田でございます。

産研アカデミック・フォーラムというのは、思い起こしてみますと、1回目が私が今の川村先生のポジションにいたときでございました。そのときの執行部がつくったのですが、考えてみると一度もプレゼンターになったことがなくて、今回初めてでございます。ただ、もう3人目で、さっきからちょっと心配しているのですが、私がしゃべると3時間続けでプレゼンテーションをお聞きになるということになります。考えてみると1回目もそうでしたので、このアカデミック・フォーラムというのはかなりきついフォーラムだなと思っております。

本保先生と越智先生がそれぞれ、行政的なお立場とツーリズムの担い手である旅行会社のお立場から、日本における観光の問題と、とりわけ今回の大震災を受けて、どういう施策と戦略で進んでいったらよいのかについて非常に具体的にお話しいただきました。

私は、先ほど長谷川先生が配付資料の中でご説明されていましたが、商学研究科におきまして、過去5年、ル・コルドン・ブルーというフランスの会社のスポンサーを経て、グローバル・サービスビジネスというモジュールを運営してきました。

それと今回、観光庁とJTB財団のご支援を得て、商学学術院内の産研の研究者、4グループがそれぞれのテーマで現在研究をしておりますけれども、私どものところは私がチーフになりまして、「デステイネーション・マーケティング」というタイトルで研究しております。今日の私のプレゼンテーションは、このデステイネーション・マーケティングというキーワードに関連し

たものですが、私自身はデステイネーション・マーケティングの専門家でもなければ、ツーリズムの専門家でも特にございません。

私の専攻は、広くいうとインターナショナル・ビジネス、もう少し具体的に言いますと、国際マーケティング・マネジメントと異文化マネジメントというものを専門としております。ですから、そういう観点から、特にインバウンドのツーリストをどうやって増やしていくかということと、それは国際ビジネス研究の知見が非常に生きてくる問題でもありますし、意外とその国際ビジネス研究で開発されているモデルなどがツーリズム分野では生かされていないのかなという印象をもちましたので、「メタナショナル化の視点から」ということでお話しさせていただきます。

(シート2)

そもそもこのデステイネーション・マーケティングという言葉はとても新しい用語でございます。さすがにアメリカだなと思うわけですが、デステイネーションを研究対象にするというのはあまり気づかなかったわけです。日本でも地域などを研究対象とすることはございますが、これは客観的な視点です。地域が数多くあり、地域ブランドということはそれぞれ成立します。しかし、旅行者がそこを目指すという視点というのは非常にダイナミックな視点であるとともにビジネスライクだということで、いかにもアメリカ的な発想だなと思います。

今日、産研の所長をされている武井先生の先生、宇野先生という方がこのマーケティングというものを日本に初めて導入されたわけですが、このマーケティングとデステイネーションが一緒になっているというのはいかにも商学部的なテーマだと思いますし、私の分野にも関係しているので、気に入った言葉ではあります。

要するに、デステイネーションを旅行目的地としてとらえているわけですが、ここではクライアントとか消費者とかいろいろな言い方がありますが、実際に旅行される方のニーズを包括的にとらえると同時に、システムティックにデステイネーションとなる地域の経済効果を高める活動に結びつけようというものであります。

これは非常にダイナミックなものでありまして、ある意味で日本のどこか特定のデステイネーションを世界にゲートウェイとして開くという感じであります。ただ、ゲートウェイというと何となくチャネル的な印象があるのですが、このデステイネーションという言葉はもっと広範でありまして、おもしろいなという印象を受けます。

ここで言うデステイネーションの対象範囲は、多くは地理的に、そこに書いてあるとおり都市とか州、国といった行政単位を対象としておりますけれども、実はそれですとあまりおもしろくないです。それだったらこれまでの地域とかゲートウェイという考え方とあまり変わらないかもしれません。

重要なことは、その地域の社会的な構造、自然環境、あるいはその特殊な——「特殊」というのは変わっているという意味ではなくて、その地域独特の産業構造、あるいは各地に歴史というものがみんな差別化されてありますが、そうした意味あいでの「特殊」です。もっと平たい

言い方でいうと、各地域が文化をもっているわけでありまして、これを最近のよくビジネス系でも使われる言葉でいいますと、コンテキストとしてとらえて縦横無尽にその施策や戦略を発揮しようという考え方であります。

このプロモーションの主眼は、先ほどお2人のお話の中にもありましたけれども、1泊2日の旅行ではなくて、より長い滞在で、さらにリピーターとなってもらえることを目指しています。私は、どちらかという、先程本保先生がいわれていた4泊というのを大体実施しておりまして、国内でも海外でも4泊以内で旅行するということは、個人的にはあまりございません。

仕事上は1泊3日パリの旅とか、とんでもない経験もいたしました。常任理事をしているときに1泊3日でパリに行って交渉してこなければいけないとか、EUのブリュッセルに1泊3日で行ってくるというのはよくやりましたけれども、これはビジネスです。自分の生活を豊かにするという旅行では大体4泊以上を想定しています。

1日目は移動だけで疲れてしまうということです。2泊、3泊目ぐらいしていると何となくその地域のコンテキストがわかる。自分自身がそういう分野をやっているものですから、効率性重視という旅行はあまりしていないのですが、そうしてみると私自身のプライベートな体験もデステイネーション・マーケティングには関係しているなと思っております。(シート6)

これは私どものチームが今数名おりますけれども、今日は残念ながら本務校の仕事が忙しくて、ここには来られていないのですが、佐々木先生という高崎経済大学のこの方面の専門家がおります。今日の発表にも彼の知見はいろいろと投入されておりますが、彼がデステイネーション・マーケットはこの辺だというふうに示しています。

いわれてみればそうかなと思ひまして、これは通常のパッケージ旅行みたいなもの、これはビジネス・マーケットですね。ビジネス旅行は確かにビジネスクラスで行くのですが、滞在期間が非常に短いです。あまりお金を落としません。買っている暇もありません。

ラグジュアリー・マーケットというのは、エリザベスクイーン〇〇号で世界を回るとかですが、これができる人はあまりいないわけですから、ステイロンガーでいうと、この位置というのはいわれてみればそうかなと。ただし、これは彼の私見でございますので、ご参考程度にスライドのほうでお示ししました。お手元の資料には入っておりません。(シート3)

これは先ほど本保先生が2009年の統計でお示しされましたけれども、私のは1年古くて、2008年ですね。3年前です。そのとき、日本はアジアで6位。でも、先ほどのお話ですと8位に落ちています。しかし、2010年には少し上がってきているようですが、いずれにしても日本のGDPとか世界経済大国3位とかいうところから見ますとかなり下のほうです。要するに、先ほど伸びしろがあるとおっしゃられましたけれども、まさしく海外から日本に魅力的なデステイネーションとして人を呼び込むにはどうしたらいいかということを考える必要があるだろうと思うのです。(シート4)

ちょっと小さくて見えないかもしれませんが、これが韓国です。その次が台湾、その次

が中国、このブルーがアメリカ、これが香港。要するに、日本に来た各国別の旅行者の推移ですが、右肩上がりでは上がっているのは1つもないですね。ここで非常に印象的なのは、アメリカ以外は全部アジアの近隣諸国であります。要は、ツーリズムもそうですけれども、サービスビジネスというのはリージョナルな拠点をしっかり築かなければあまり大きくならないということであります。

私たちがヨーロッパに行ったときに、フランスに行ってもイギリスに行ってもヨーロッパ人がいっぱいお互い旅行しております。やはり近いところの人はたくさん旅行できるからです。もちろん彼らも日本人にも来てもらいたいと考えていますが、日本人だけに来てもらいたいという欧米の国というのはほとんどないと思うのです。まず量的には近隣諸国をしっかりとめることが重要だということを示していると思いますし、この点については後ほどもう一度繰り返したいと思います。(シート5)

デスティネーション・マーケティングにおける私なりの非常にバイアスのかかった、そして、恐らく非難される可能性もありますが、国際ビジネスとか異文化マネジメントの視点から申し上げますと、こういう重要な視点があるのではないかと思います。

1つ目は、デスティネーションの範囲をどのようにとらえるかということです。地理的範囲は簡単ですけれども、むしろ社会的のほうが難しいかもしれません。それから、デスティネーション・マーケティングという言葉ですから、マーケティングの一環であります。マーケティングというのは、本質はローカリゼーションにあります。よくグローバル・カスタマーといいますが、そういう均一なカスタマーはおりません。

私たち国際ビジネスではグローバル・マーケット・プレイスズ (Global Market Places) と、sをつけます。要するに、単一で同質的なグローバルマーケットというのは、ある意味でイリュージョンであります。車であっても、かつてグローバルカーというのをGMにしてもフォードにしても理想として目指しましたが、そんなものはございません。地域によってそれぞれ違います。それが普通です。したがって、マーケティングというのは、本来そこに住んでいる人のためにありますから、本質はローカリゼーションにあるということをちょっと念頭に置いておいてください。ここが実はある意味でボトルネックになるからです。

それから、グローバル・マーケット・プレイスズを相手にしてさまざまな国の人たちを日本に呼び込もうというわけですから、グローバル化の問題、それから、マーケティングが本質的にローカリゼーションということをもットーとしておりますので、それを日本に当てはめたときのバランスの問題があります。専門用語で言えば、グローバル・ローカル・トレードオフ (Global Local Tradeoffs)、簡単に言えばグローカル化ということです。グローカル化というのはあまりにも無責任な話でありまして、グローバルとローカルの間の問題はどのようにするのか、全然答えてくれていないですね。インターナショナル・ビジネスではその間をどうするかを普通研究します。

GPS(Global Positioning System)というのがあります。今、自分は世界のどこにいるのだろうか。

携帯電話に私の住所を入れると、そこが見えてくるんですね。ある意味で恐ろしい話ですけども、これはテクノロジーの世界です。マーケティング的に考えても、日本の特定のデステイネーションはグローバル・マーケット・プレイスの中でどういう意味を持っていて、どういう強みがあるのかということ認識できなければ、それをアピールすることはできないと思うのです。

そのことは、最近の言い方でいうと、距離があることによって生じるギャップ、あるいは魅力、これをどうするかということですね。それから、距離があるということはどういうことかということ、特に社会的距離ですが、A地点とB地点に住んでいる人間の間にそれぞれの違うライフスタイルがあることを意味します。太平洋の中に人は住んでいませんから、日本とアメリカの間には物理的距離はありますけれども、社会的距離はほとんどないとも言えます。

もう1つは、先ほどいったリージョナル・インテグレーション (Regional Integration)。特にサービスビジネスは人と人との接点ということが大きなアピールポイントになりますから、どう考えてもやはり文化的に近い、あるいは地理的に近い、心理的に近い、歴史的に近い、社会的に近いところをまとめるといいますか、そこを重要視することは当然の理屈かもしれません。とりわけアジアは今大きくなっているわけですから、日本のツーリズムにとっては欧米のツーリストをねらうのも当然ですけども、まずアジアを重要視することによって大きくブーストできる可能性は、国際ビジネス的な観点からいえばあると思います。

さらに、ローカルな文化とグローバル・イノベーション。イノベーションというのは、こういう携帯電話もそうですけれども、グローバル化しています。こういうテクノロジーとカルチャーは一見親和性のないもののように見えますけれども、実はこのハーモニーは21世紀におけるビジネスの成功のかぎと普通考えます。これはツーリズムにも当てはまるのではないのでしょうか。

要するに、もしツーリズムをサービスビジネスの一環として考えれば、重要なことは経験価値であります。使用価値ではなくて経験価値です。製品は使用価値と効用価値に力点が置かれています。つまり、例えばこういう iPhone は何回も壊れずに私にその機能を与えてくれることによって使用の価値と効用の価値 (ユーティリティー) を与えます。そして、これ自体がものを言います。しかし、サービスビジネスはツーリズムを含めて人間と人間のインターフェースが非常に大きくて、その間にどういう経験がなされるかが重要です。

加えて、さまざまな人工物 (アーティファクト) を介して、ホテルとかバー、庭、そういうものを介してどのように経験を得るか、そこに力点がありますので、今までの製品ビジネスの考え方とはちょっと違う面があります。これをグローバルレベルで行うということは製品ビジネスよりももっと厄介だという問題がありますので、しっかりと整理する必要があると国際ビジネス研究では考えます。

経験価値はその地域の特殊化でいいですが、インフラはある程度標準化する必要があります。飛行機で行ったけれども、おりるところがない、あるいは電気が通っていないというと、多くの普通の旅行者は敬遠しちゃうと思いますので、そういう意味ではこの組み合わせは非常に重要なこ

とです。こういうことをそれぞれについて、詳しくお話ししたいと思います。(シート6)

これは佐々木先生が書いていた論文の中にあったもので、おもしろいなと思って私が色づけして修正したのですが、デスティネーション・マーケティングにおける特定の地域のイメージです。金沢なら金沢、ハワイならハワイ。その少し周りに地域のデスティネーション・ブランドがあると彼は考えています。そして、その外側にもうちょっと周辺が広いデスティネーション・マーケティングというものがあるだろうということです。

さらにもっと広くいうと、その地域のIDの地域ブランドもあれば、地域マーケティングもあります。ただ、地域マーケティング全体に広げてしまうと、ぼやとした感じになってしまいますから、どこに力点をおくか、どこをどのように囲い込むあるいはリファインするか、その関係性が大きな問題だと思います。(シート7)

デスティネーション・マーケティングにおける社会的範囲をどうとらえるかというのは、私は専門家ではありませんのでよくわかりませんが、私のこれまでの研究分野の知見からいいますと、このように考えることができるのではないかと思います。地域イメージと地域ブランドの間に位置しているものがデスティネーション・マーケティングですけれども、この当該地域の強み、魅力、潜在力をどうやって抽出するかにかかっています。このときに恐らく3つのやり方があると思うのです。1つは、既存の地域ブランドを強化するということです。金沢にとって金箔というものが重要だったらそこを強化するとか、石垣島がスポーツが重要であればそこを強化する。

2つ目は、気がつかない、埋もれている地域ブランドを掘り起こすということです。これはたくさんあると思います。発見したり再確認するのです。視点を変えれば違ったものが見えてくるはずですが、よく日本では〇〇村というのがあるわけですが、それに関係している方がここにいらっしゃると発言しにくいのですが、正直申し上げて、日本の地方に行くと、ヨーロッパのどこかの国の村とかがあります。あれは明らかに日本人をターゲットにしていますよね。ドイツ人とかフランス人が日本に来て、あっ、ドイツ村があったフランス村があったといって喜ぶ人はあまりいないと思うのです。

私が例えばイタリアに何を期待して行くかというのと、ルネッサンスとかそういうものを期待して行きます。ところが日本村があると、何かフィレンツェが変になっちゃったなというふうに見えるはずですね。そういう意味では日本人をターゲットにしている限りはあれでいいのかもしれませんが、デスティネーション・マーケティングの範囲は普通、海外に向けるということ言えば、今まで気づかなかったものが見えてくると思うのです。

3番目は、全く新たな地域ブランドをクリエートすることですが、これは結構重要です。新たな地域ブランドといいますと、どうしても全く新たなものというふうに見えるのですが、通常、イノベーションというのは既存にあるもののある機能とかある価値や魅力を組み合わせるものがあります。それが圧倒的に多いのです。

ですから、例えばチェンジ・マネジメントという分野がありますけれども、アブラハムソンと

いうコロンビアの教授が、クリエイティブ・リコンビネーション、創造的な組みかえをしてみようと主張しています。その創造的な組みかえが国内の中にヒントがある場合もありますけれども、国外にある場合もあると。そういう意味では、クリエイティブ・リコンビネーションの可能性といますかパターンは非常に多いことになりすし、それ故、工夫次第で戦略的に差別化できるチャンスが大きいのです。(シート8)

2番目の問題は、マーケティングのローカリゼーションとローカリゼーション自体の意味です。先ほどいったことでありますけれども、マーケットとは何のためにあるかということ、そこに住んでいる人のためにあるわけです。海外の多国籍企業のためにあるわけではございません。海外の多国籍企業のために公害を垂れ流されたら、そこの市場の人たちは怒るわけです。それはもう市場ではなくなります。ですから、基本的に市場というのは、そこに住んでいる人のものという認識に立てば、当然その人たちのニーズにきめ細かくこたえるべき使命をもっているマーケティングの本質はローカリゼーションにあります。

例えば早稲田大のコンビニエンスストアがあるわけですが、私も時々お弁当を買いに行きますけれども、ハンバーガーを売っているよりも圧倒的におにぎりを売っています。これはコンビニエンスストアがアメリカでできたものであっても、もし早稲田大学のコンビニエンスストアでハンバーガーばかり無理やりプッシュして売っても売れないからであります。圧倒的におにぎりが多い。コカコーラも少ない、むしろお茶が多い。アメリカだとこれは全然違ってきます。お茶のペットボトルなんてほとんどありませんし、おにぎりというのも若干マニアックな人が買う程度だと思えます。

しかし、デスティネーション・マーケティングということ考えたときに、ここでとても大きなパラドックスというか困った問題が生じます。1980年代までは日本の優秀なメーカーは、例えばこういうもの(携帯電話)をつくって、当時はありませんでしたけれども、これを日本でつくって、世界に売りました。そのときのコンシューマーは世界です。しかし、製品が動きました。日本でどういう工場で作られたとか、どんな人間がかかわったかを気にしている人は誰もいません。クオリティーとテクノロジーとプライスが勝負です。

しかし、今日の話ではこれが全く逆になります。ローカリゼーションがマーケティングの本質だとすると、デスティネーション・マーケティングの対象となるデスティネーションは完全に日本の中にあるどこかの都市であったり町となります。でいながらこれがプロダクトになるのです。そのプロダクトに世界からクライアントを引きつけるわけですから、全く違う次元のビジネス構造に入るということが力学的に理解できます。

そういう意味では、プロダクトとしての現地とプロモーションの対象になるグローバルとの間にある空間的乖離、それも非常に規模の大きい、そして、不慣れなマーケットやコンシューマーに対する空間的乖離ですから、これはそれなりの戦略を立てないとなかなかうまく回転しないだろうと考えることができます。

もう少し大きい分野でいうと、昨年だったと思いますが、経済学のノーベル賞をとったポール・クルーグマンという先生がいますが、彼が経済学のノーベル賞をとったのは非常に画期的なことでありまして、20世紀ではとれなかったと思います。彼は、私が今していることを経済学的に証明したのですが、20世紀は、テクノロジーとファイナンスで世界を席卷できるのだというのが主流でしたから異端視されていました。しかし、9.11が起きた後に、ポール・クルーグマンの評価は非常に高まりました。ここにある意味でツーリズムとかホスピタリティーが置かれている環境的变化もあるのではないかと思います。(シート9)

これは繰り返しになりますけれども、国際ビジネス・アプローチでは距離の問題と場所のもっている粘着性、日本がゆえに日本的である価値とか情報、これらをどのようにマネジするかということが主たる命題になるわけですが、参考程度にご紹介します。(シート10、11)

現在はスペインのナバラというところに IESE というビジネススクールがございまして、ここにハーバードから移ったパンカジ・ゲマワットというインド人がおります。これは大変優秀な研究者で、マイケル・ポーターよりも若くハーバードの正教授になって、ハーバードを後にして IESE に行ったのですが、彼が10年ほど前に、私がちょうど MIT で研究員をやっているときに発表したものですが、距離のフレームワークというのがあります。

昔から国際ビジネスではいわれていることですが、国際市場においては、文化の距離、あるいは政治的な距離、地理的な距離——これは一番簡単ですよ——そして、経済的な距離。この距離の近さ、遠さがビジネスのメカニズムに影響を与えるということを経済学的に証明したわけですが、これは大変重要な視点を提供しているフレームワークです。(シート12)

例えばお手元にあると思いますけれども、共通の通貨を使っている、共通言語を使う、あるいはヨーロッパは特にそうですね、旧植民地と旧宗主国の政治的な関係があると、ないときに比べて900%もビジネスが多くなるとか、そういうことを証明したのですが、これが正しいかどうかは別として、要するに、距離が近いとビジネスはしやすい、人を呼びやすいのです。その距離というのは、日本の場合、地理的に近いのはアジアですけども、あるいは距離的に遠くてもアメリカは第2次世界大戦後、ある種、盟友としてやってきましたから、そういう意味ではアピールしやすいとか、そして、太平洋には人は住んでいませんので、社会的距離は小さいとも言えます。(シート13、14)

これらはご参考までですけども、距離の違いがどのような製品や産業に影響を与えているかということです。これも緻密に分析すれば、さっき申し上げたデスティネーション・マーケティングにおけるデスティネーション・ブランドをどのようにつくったらいいか、どの製品、どの業種をアピールしたらいいかのヒントとして浮かび上がってくるのかもしれませんが。(シート15)

これは私の持論ですけども、20世紀は製品あるいは製造ビジネスの時代であります。それはテクノロジーとファイナンスをドライビング・フォースにしておりましてけれども、こういうものを基礎にした単純グローバル化、言い換えれば効率性と規模の経済、それから、合理性だけ

を追求する単純グローバル化の時代でした。しかし、21世紀は新興市場がいっぱい出てきて価値が多極化しております。そういう意味では複雑系グローバル化になったわけですが、このことを私たちの専門分野の一部の言い方では「メタナショナル」といいます。それが今日の2つ目のキーワードです。

要するに、グローバル化したからといって距離の脅威が消えたわけではありません。いくらICTが盛んになっても、やはり地球の裏側は地球の裏側です。グローバル化が進んだからといって、各地域の拘束力——拘束力という聞こえが悪いですが、そこに住むことによって感じる圧力とか引き込み力です。日本にいればどうしても日本的な生活に引き込まれます。しかし、アメリカでは必ずしもそうではないかもしれない。そういう意味では各地の拘束力は依然としてあります。

グローバル化が進んだからといって情報が無味乾燥で世界がフラットになったでしょうか。それはあり得ません。情報は差異であるというのが真理であります。情報に差異があるから新聞は取材活動をするわけですし、企業はどこに消費者がいるだろうか、どこにコンペティターがいるだろうかということを探すわけです。もし情報が均一だったらメディアも何も要らないわけです。

ということは、グローバル化が進んだからといって文化の拘束力が消えたわけではなく、いい意味でますます強くなっていると言えるかもしれません。こういう力学を恐らくデスティネーション・マーケティングではうまく生かさなければいけないだろうと考えられます。(シート16)

簡単にいうと、メタナショナル化というのは、単に世界じゅうの市場に入り込んでネットワークを広げるというのではなくて、そこからさまざまなものを学習する、そして、自分の企業なり地域なりのポジショニングを強くするという考え方です。(シート17)

情報の粘着性に関しては、これはMITビジネススクールのフォン・ヒッペルという研究者が言い出したことですが、先ほど私がいったことの繰り返しになりますから、お手元の資料をお読みください。(シート18)

要は、情報の粘着性は、結局、知識の粘着性を生みます。知識の粘着性は価値の粘着性を生みます。日本には日本の価値があるとか、それは文化の粘着性を生みます。極めて単純な力学ですが、このことを念頭に置かないとグローバル化とデスティネーション・マーケティングの関係はうまく解明できないだろうと考えられます。(シート19)

最後にローカル文化とグローバル・イノベーションの融合ということですが、これは先ほどのグローバル・ローカル・トレードオフという問題です。グローバルな問題とローカルな問題の折り合いをつけるという問題ですが、こうした問題を考える際にもう1つ重要な視点は、デスティネーション・マーケティングはサービスビジネスであるということです。

なぜ製品ビジネスがグローバル化しやすくサービスビジネスがしにくいかというと、その理由は簡単であります。製品ビジネスは本質的にグローバルライザーと呼ばれています。これはテクノロジカル・プッシュがききやすいからです。例えば先ほどから示している、これ(携帯電話)

はここ二三十年くらいで出てきたものであります。4000年の歴史をもつていようが、たった300年の歴史しかないアメリカであっても、これのテクノロジカル・プッシュが魅力的であれば世界に広がります。

また、車の例を考えればわかるとおり、製品ビジネスは大規模投資を必要とします。10年ぐらい前の例ではありますけれども、GMクラスが全く新しいモデルを開発するときのさまざまな費用を全部含めた総額は当時のレートで1500億円であります。1500億円を回収するためにはグローバル化せざるを得ません。あるいは一番わかりやすいのはジェットエンジンです。飛行機に乗ったときにジェットエンジンが3社しかないことをよく知っていると思います。ボーイングであれエアバスであれ、大型ジェット機のエンジンはGEとロールスロイスとプラット・アンド・ホイットニー、3種類しかありません。

要は、GEのジェットエンジンを使うか、ロールスロイスのジェットエンジンを使うかは何ら文化的なものとは関係ありません。オープンスカイだからです。文化は関係ありません。ジェットエンジンは効率性と安全性のみで世界にテクノロジカル・プッシュができます。しかし、我々が普通使う製品はそうではないです。ましてやサービスはもっと文化の粘着性が高いということになります。ツーリズムはその中心にあるわけですから、デスティネーション・マーケティングを製品ビジネスのマーケティングと同じに扱うことはあまり賢明ではないという推論ができると思います。(シート20)

サービスビジネスの特徴は、繰り返しになりますけれども、一番重要なことは経験価値にこそ競争力があるということです。映画館に行ったときのことを考えてみましょう。私が学生のころには高倉健の「唐獅子牡丹」とかそういう映画を早稲田松竹あたりでやっていたりして、そこから出てくる人はみんな高倉健になったみたいにして出てくるんですね。それが映画のサービスビジネスとしての意味ではないですか。ああ、この映画はいかに映像のきめが細かいとか、そんなことを感心して映画を見ている人はほとんどいないわけです。あるいは、恋物語であればヒロインになったようになるとか、それが経験価値です。

そういう意味では経験価値にこそ競争力があるということです。その結果、ここに挙げてあるような特性がサービスビジネスに影響を与えているという意味で申し上げますと、製品ビジネスとは少し違うアプローチをせざるを得ないのです。

あと10分ほどだと思しますので、少しペースを上げます。実は私どもの研究チームが石垣島と金沢で具体的なフィールドリサーチをして、実際に現地に赴いてインタビューしたりしてまいりました。その辺を少し使いながらお話ししますと、これは沖縄本島で、ここが石垣島です。この辺に八重山諸島というのがあります。この辺全体が石垣島八重山群島と呼ばれているもので、ここが今回の私たちのデスティネーション・マーケティングのひとつのターゲットであります。(シート21)

石垣島の特徴は、スキューバダイビングをやったり、あるいは私は知らなかったのですがけれど

も、世界で選ばれた10ぐらいのトライアスロンの開催地になっているそうです。日本では唯一石垣島だけです。ご存じの方、いらっしゃいましたか。海外ではよく知られているのです。ですから、それを求めて来る人は結構ロングステイをします。それから、スポーツツーリズムを求めている人が多く、さらには、移住する人も多いそうです。

石垣市の取り組みとしては、1997年に「観光立市宣言」をして、基本計画をつくって、先ほどのお2人のお話にもありましたけれども、ポリシーをしっかりと決めました。地元企業も観光事業への転換を促進したり、いろいろやったそうです。先住者と移住者の間の協力は概ねうまくいっているようですが、本州あたりから来た若い人たちが増えるとごみ問題が切実な悩みになったりとか、いろいろ問題もあります。石垣島、あるいは八重山群島の人たちは、自分たちの一番重要な産業は観光であると認識しており、そこに生活の糧があるので、これをどのように魅力的にしたらいかを必死に考えてきたようでありまして、インタビューでもそういうものをひしひしと感じました。(シート22)

これは竹富島という隣の島ですけれども、ここの町長とお話ししたときのインタビューが私にとっては大変印象的でありました。彼が言ったのは、自分たちは日本の秘境だ、それでいいと。ちょっと前はハワイのようなリゾート地を目指したが、それは間違いであったと気づきましたというのです。

考えてみると、石垣島からさらに船で行く竹富島に高い10階建てのハワイのようなビルができて、あまり魅力的ではないですね。それだったらハワイに行ったほうがいいという人もいられるかもしれません。いまはハワイも安いですからね。ですから、彼は原点に戻りまして、destinationとしての八重山諸島がもっているものは一体何だろうかと考えたそうです。

1つは自然であります。自然をなるべく破壊しないようにしよう。そのために、それを民間主導のまちづくりで、憲章もつくって保全しよう。それから、非常にユニークな文化があります。これをむしろ隠さずにフェアに示してアピールしようと。妙に東京的な東京ガールズコレクションみたいなイベントをやったって合わないですからね。ですから、八重山諸島に来て何となく落ちつくなというような、もともともっている力をそこに投入しようとしたそうです。

島に歴史がありますし、それをベースに、ホスピタリティーはやりようによっていくらでもできると思うのです。あそこの島のあの人に会いに行きたいとか、あの旅館のあの人に会いに行きたいということを草の根的に発信しようと。ここはある意味で先ほど私が申し上げた問題とフィットしているのではないかと直観的に思ったのでこの例を挙げたわけであります。(シート23)

石垣島の本島のほうを考えますと、スポーツツーリズム、そして、周辺の八重山群島は希少な自然にこだわる欧米人に非常に人気が高いので、マトリックスをつくってみると国内のお客とインバウンド(海外から来る人)、それから、ローエンドというのは非常に短くてあまりお金を落とさない人たち。ハイエンドは割と長く滞在して、別にぜいたく三昧するわけではないですが、結果的にはローエンドよりは地元経済に貢献してくれます。このように分けたときに、こことこ

ここに力点を置きたいと彼はいつているわけですね。これは、考えてみると無理にやっているのではなくて、本来、石垣島と八重山諸島にあるものをむしろ再発見したり掘り起こしているという意味でいいますと、正解だろうと思います。

それを無理に合わせようとするとう変なことが起きます。たとえば、台湾、香港、韓国からのクルーズ船ツアーがあるそうです。単純に海外から人を呼ぶということでこれを強化すると、クルーズ船ですから寝泊まりは船でしてしまいます。また、このクルーズ船は中にカジノがありますから、香港あたりから来たお金持ちとかが海の上でカジノをしながら、ちょっとは石垣島にも寄ってみようと寄港するわけです。でも石垣島の自然とか文化を堪能するのではなくて、ちょっとおりのだけです。そして、寝るのは船ですから、石垣島は何も潤わないのです。

ですから、ただ単に台湾から韓国からという発想ではなくて、例えばこれは私の発想ですけども、石垣島にはロッテとかのキャンプ地があります。であれば、最近ではアジアも野球ブームですから、台湾や韓国のチームをロッテのキャンプ地でオープン戦をやらせたら、これはおもしろいと思うのです。ロジックとしては非常に自然です。

無理をしないといますか、何をやっているのかわからないけれども、とにかくグローバル化しようとか国際化しようというのはあまり賢くありません。要は、自分の町や地域をデスティネーション・マーケティングの観点でとらえたときの力学が何であるか、そして、メカニズムが何であるかということを知るによって絞り込まれるものがあります。そういう地域ブランディングをするのが楽しいのではないかと思うのですね。

例えば私たちがヨーロッパに行くとき、スイスにはスイスの持ち味がある、イタリアにはイタリアの持ち味がある。これが逆転したらがっかりして行かないですね。では、ネバダにあるラスベガス、あれは元々何もないからカジノと作りもののベニスやパリのモニュメントなどがあっても、あれでいいわけです。しかし、ラスベガスと同じものをスイス、あるいはイタリアにつくったら、お客はほとんど行かなくなるのではないのでしょうか。ですから、フィット感のあるものを開発するということがとても大切だと思います。そして、それには必ず理由とか妥当性があるというふうにいえるのではないかと私は考えます。(シート24)

スポーツイベントがどれだけ重要かというのは、これを見てください。その体験を通して地域を知ってもらえますし、さらに効果的なコミュニケーションがノンバーバルも含めてできる、触れ合いが増える。そうすると、リピーターが増えるということになります。

これは佐々木さんが取材してきたものですが、ニュージーランドのカイコウラという、クライストチャーチからちょっと北に行った、それまではここに書いてあるとおり非常に失業率の高い町で、90何%失業者だったそうですが、ホエールウォッチングをうまく導入することによって、今やここは世界に知られるものになっています。鯨というのはそこにいる自分たちの資産ではないですか。そこを再発見したということですね。それプラス、サイクリングとか自然な形でフィットするスポーツツーリズムを組み合わせました。ここにもしカジノをつくったらだめですよ。

カジノならシンガポールに行っちゃいます。僕はシンガポールは大好きですけども、シンガポールには正直いって自然はありません。だから、カジノをやってもいいし、F1をやってもいいけれども、ニュージーランドはニュージーランドの持ち味があるということです。(シート 25)

あるいは、国内では白馬に外国人が多いそうです。おもしろいのは、長野オリンピック以降、韓国人客を中心にアジアの各国、オセアニア、北米ヨーロッパと、口コミでどんどん伝わって、今、定住者が多いらしいです。その結果、こういうことが起きているらしいです。住み着いた人たちが現地住民も気がつかなかった遊び場を発見したそうです。

海外から来た人はコンパスみたいな GPS をもっています。つまり、自分がどこにいるかがよくわかりますから、平気でいろいろなところへ入っていくのです。その結果、白馬周辺で蛍を——日本人が知っているところはほんの短い期間しか観賞できなかったのに、7月から9月までずっと見られるところを見つけたのです。それをこのカヌーに乗って夜に見に行くというビジネスにして地元の人も潤っているという、なかなかおもしろい例だと思います。要するに、海外の人が白馬が潜在的にもっていた資産を発掘してくれているのです。そうしたことが生じるのは視点が変わったからだだと思います。

金沢についてもちょっと触れておきたいと思います。実は私、金沢に行けませんでした。ですから、行ったこともないところをあまり知ったかぶりというのは嫌なのですが、これを見ていてご紹介したくなりました。

金沢のポジショニングは、ここにいろいろな人が褒めていますけれども、イングランドのオックスフォードのちょっと西側にあるコッツウォルズというとてもきれいなところがあります。私も大好きです。そこにあるポジショニングと似ているだろうと思います。つまり、旧来の町並みが、ある1ヵ所ではなく町の中に平面的に広がっていて、それが金沢独特のデスティネーション・ブランド、コンテキストを形成しています。これを生かさない手はないわけですね。こういうところに近代的マンションをいっぱいつくってもお客は来ないです。

それから、金箔がすごく有名だそうで、知らなかったのですけれども、前田利家が始めたらしいのですが、現在、日本の99%の圧倒的独占状態にあるわけです。それを生かそうということで、金箔ってめちゃくちゃ薄いので、この博物館では、金箔も写真で1000倍に拡大する、サランラップも1000倍に拡大しています。これは多分サランラップだと思うのですが、サランラップがこんなにお厚くなっちゃうのだそうです。にもかかわらず金箔は下敷きのように薄いです。いかに薄いか、いかにすぐれた技術かということをも日本人だけではなくて海外の人が感銘するわけです。

それから、金沢は高山右近が前田利家の庇護のもとに過ごしたところでもあります。高山右近というのは日本人はあまりよく覚えていないのですが、フィリピンでは神様のように思われている人でありまして、高山右近をアピールすれば、フィリピン人、あるいはインドネシア人などのASEANの旅行者、特にキリスト教徒にはアピールします。高山右近のゆかりの地かということ

でかなり来るはずですよ。

そのように我々が知らないことで世界が知っていることを創造的に組み直すことでブランドはいかようにも開発できる面があるのです。私が言っているのは非常に脳天気なことかもしれませんが。しかし、ヒントとしてはそういう考え方はあるだろうということです。

最後に、これは金沢 21 世紀美術館ですが、こういう形の美術館で市役所と兼六園に挟まれたところにあるそうです。普通、地方都市の美術館の年間入場者は 10 万人未満だそうですが、ここは何と人口 45 万の金沢に対して 150 万人が年間訪れるそうです。全体のバランス、コンテクストにフィットした美術館にしてあり、そこでアピールしているものは、一見近代的ではありませんけれども、バランスがとれているからということではないでしょうか。

ただ、これはパリのポンピドゥー美術館と同様、金沢の人たちはその建設に相当反対したらしいです。でも、見る目があったといいますか、一見今あるものを壊しているようでいても、真理を突いているものであればそれは生きてくるんだと思います。例えばルーブルの中にあるガラスのピラミッドは、できたときは批判が多かったのですが、最近行ってみるとなかなかいいなと思います。それなりにフィットしているからです。やはり新と旧をうまく、文化とテクノロジーをきれいに美しく融合させるということが重要なのです。(シート 26)

以上、勝手なことを申し上げましたけれども、デスティネーション・マーケティングの成功のかぎをまとめてみますと、マーケティングの本質であるローカリゼーションをより洗練した形で推し進めることだろうと考えます。

そのデスティネーションの優位というのは、あくまでも現地のコンテクストをベースにして掘り出したものでなければ、いいかえれば、空海が木から仏像を自然に掘り出したようにしないとあまりアピールしないのです。当地の自然、歴史、文化に根差した独自の経験価値を創造することはそんな難しいことではないのです。

それから、グローバル・カスタマーを単なる輸出入の観点ではなくメタナショナルな視点で縦横無尽にとらえることです。とりわけアジア・リージョナル化への着眼点というのはとても重要であります。

それから、デスティネーション価値を現地コンテクストにフィットした形で創造的組みかえをすることです。そうすることによって魅力的なデスティネーション・ブランドが生まれるのではないのでしょうか。

最後は、ここで初めて復興に関係する話になるのですが、私のテーマは、今回、復興にあまり関係ありません。テーマが変更となり悩みました。どうやって貢献したらいいのだろうか。ただ、本日、私が申し上げたことは中長期的に復興に関係あります。例えば菅首相が東日本復興構想会議を設けて、その議長代理の東大の先生が言っていましたけれども、これまで東北の町というのは横並びに似たようなをつくった。不幸なことに今回壊れてしまったが、それぞれの持ち味を出した地域発展、あるいは振興をすべきではないかと言っていました。まさしくそうだと

思います。

要するに、平坦な横並びのデスティネーションの集合体をつくっても魅力的ではありません。ヨーロッパの町は、やはりイタリアにはイタリアの魅力、ドイツにはドイツの魅力、それを割と近い距離で、先ほど本保先生がおっしゃいましたけれども、山を越えてすぐ行ける、そこに魅力があるわけでありまして、東北地方も福島、宮城、岩手などなど、それぞれの持ち味をより洗練した形で示すことが復興を長い目で見たときの重要なポイントではないでしょうか。ただ橋をつくるとかいうことだけでは復興にはならないということです。

もちろん、秋田に行く旅行者、岩手に行く旅行者も必要最低限なインフラがなければアクセスできませんので、そういうものをあまりアピールしないで裏方的につくって、ツーリズムでいえば現地コンテクストをむしろ主役に押し立てる、こういう分業が必要なのではないのでしょうか。今まではその逆だったのではないのでしょうか。何となく裏方が前に出てきちゃって、すごい道路だろうとか、すごい港だろうとか、それ何なの？ ということですね。そういった施設は市場価値、効用価値はありますけれども、経験価値にはほとんどつながらないとツーリズム的には考えられます。

かなり暴論を吐きましたけれども、以上が私の専門領域をふまえてデスティネーション・マーケティングというレンズから見たプレゼンテーションでございます。ご気分を悪くされた方も関係者としていらっしゃったかもしれませんが、その辺はお許しいただきたいと思います。どうもありがとうございました。

デスティネーション・マーケティングが
高める地域の活力と魅力
—メタナショナル化の視点から—

早稲田大学 商学術院 教授
アジア・サードセクターズ・ビジネス研究所 所長
太田正孝

シート 1

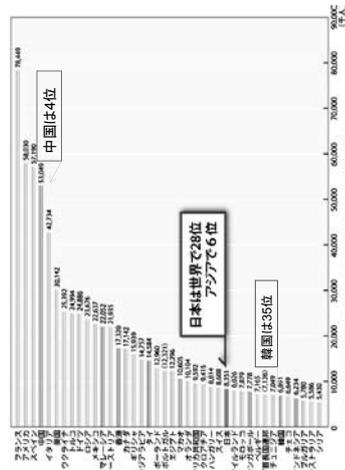
デスティネーション・マーケティングとは

- ◆ デスティネーション (destination; 旅行目的地) をマーケティング対象として包括的に捉えることで、旅行者 (クライアント、消費者) のニーズを満たすと同時に、当該デスティネーションの経済効果を高める活動ならびにアプローチ。
- ◆ その対象範囲は地理的には多くの場合都市、州、国といった行政単位であり、社会的には当該のデスティネーションが内包する自然環境、産業構造、歴史や文化といったコンテクストも含む。
- ◆ プロモーションの主眼は、1) より長い滞在、2) より多くのリピーターの実現にある。

太田正孝 (2011)「デスティネーション・マーケティングが高める地域の活力から—メタナショナル化の視点から—」『産研アサヒ』10月号

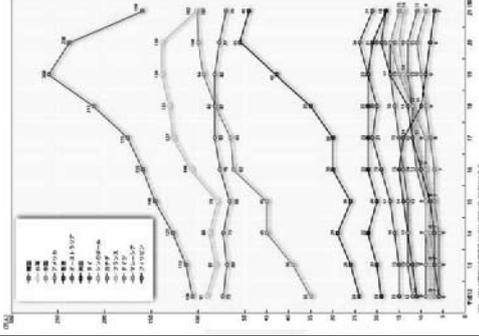
シート 2

外国人旅行者受入れ数の国際ランキング (平成20年)



注1: 世界観光機関 (UNWTO) 資料に基づく。注2: 国際観光収支内訳 (INTO) 資料。
注3: 本邦の外国人旅行者受入れ数は100万人以内の国を対象とする。2007年の数値を参照した。
注4: 「アジア」は、2007年、2008年の数値が公表されていない国々、2008年の数値を参照した。

シート 3



シート 4

デステイネーション・マーケティングにおける重要な視点

- ◆ デステイネーションの範囲(地理的・社会的)
- ◆ マーケティングの本質としてのローカリゼーション
- ◆ グローバル化におけるローカリゼーションの意味
 - GPS(Global Positioning System)的マインドセット
 - グローバル・ローカル・トレードオフ(Global Local Tradeoffs)
 - 「距離の脅威」と「場の粘性性」
 - リージョナル・インテグレーション(Regional Integration)
- ◆ ローカル文化とグローバル・イノベーションの融合
 - より魅力的な経験価値のバリュー・プロポジション
 - 経験価値は特殊化、インフラは標準化
- ◆ サービスビジネスの国際化との関連性

本田正孝 (2011)「デステイネーション・マーケティングが育める地域の活力は誰か」 廣野アガリノ・フォーラム

雑誌「アガリノ」4月号(2011年)掲載

シート 5

デステイネーション・マーケティングにおける社会的範囲

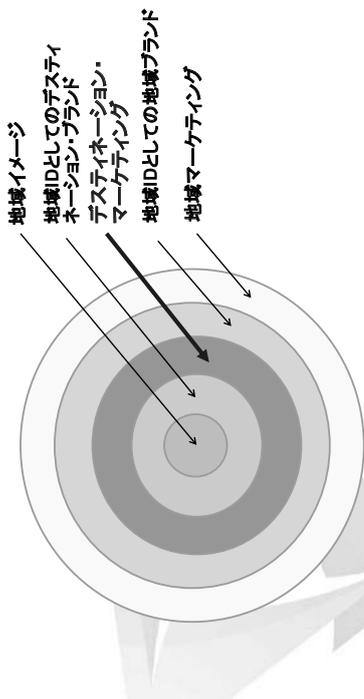
- ◆ 地域イメージと地域ブランドとの間に位置する当該地域の強み、魅力、潜在力の抽出
 1. 既存の地域ブランドの強化
 2. 埋もれている地域ブランドの発見、再確認
 3. 新たな地域ブランドの創造
 - 地域内創造
 - 地域内創造的組み換え(creative recombination)
 - 地域外創造
 - 地域外創造的組み換え

本田正孝 (2011)「デステイネーション・マーケティングが育める地域の活力は誰か」 廣野アガリノ・フォーラム

雑誌「アガリノ」4月号(2011年)掲載

シート 7

地域マーケティングとデステイネーション・マーケティングの関係



出典: 本孝: 2009年「地域マーケティング・ニュー・ニュー・ニュー」による「Tourism in New Zealand」. 観光: 全国観光振興局観光振興部観光課

雑誌「アガリノ」4月号(2011年)掲載

シート 6

デステイネーション・マーケティングにおけるパラドックス

- ◆ 市場とは第一義的に、「そこに住んでいる人のもの」であるとするならば、彼らのニーズに応えることを使命とするマーケティングの本質はローカリゼーションにある。
- ◆ デステイネーション・マーケティングではProduct(旅行目的地)は現地固定であるが、Promotionの対象(ツアーリスト、消費者)はグローバルであるという大きな空間的乖離が生じる。この乖離のマネジメントがデステイネーション・マーケティングの最大の課題の一つであり、その意味では、国際ビジネス研究における距離と場のマネジメントの問題でもあり、その根底には空間経済学(spatial economy)の問題がある。

本田正孝 (2011)「デステイネーション・マーケティングが育める地域の活力は誰か」 廣野アガリノ・フォーラム

雑誌「アガリノ」4月号(2011年)掲載

シート 8

国際ビジネスにおける「距離」と「場所」の持つ意味

- ◆ 国際ビジネス・アプローチが果たす重要な役割は、各国市場間のシステムなどの相違に関する分析よりも、むしろ企業の政策、戦略、プラクティスの3レベルにおける「距離 (distance)」と「場所 (locus; location)」がもつメカニズムを、単純拡大的なグローバル化の観点からのみではなく、個々の具体的な国、文化体、社会などの状況を反映させながら国際的コンテクストの観点から分析することにある。

出典: 本間正孝 (2008) 『多国籍企業と異文化マネジメント』 南文堂出版

WALTON ASB Institute

シート 9

CAGE; 距離のフレームワーク I

- ◆ C (Cultural Distance; 文化的距離)
 - 文化的特性は人間同士が、さらには個人と企業、諸機関がどのような相互作用を持つかを決定する
 - 商品に関して消費者は何らかの特微的嗜好性を有し、それに基づいた商品選択を行う (例: 各地域文化の色の好み; 「小売志向」は空間が貴重な国に共通してみられる社会的規範 etc.)
 - 認識や理解が容易な文化特性もあれば、社会的規範のように微妙なものもある
- ◆ A (Administrative Distance; 政治・行政的距離)
 - 歴史や政治的な結びつき (例: 旧植民地と宗主国の間の貿易額はそうでない場合の10倍に達する)
 - EU, NAFTA, APECなどの貿易優遇政策、共通通貨、政治同盟は貿易額を3倍以上に増やす
 - 国家の一方的措置が生み出す行政・政治的距離 (例: 外国企業に対する市場参入障壁の設定; アメリカのスーパー301条 etc.)

Source: Greenward, Pawley (2011) Distance Still Matters: The New Priority of Global Expansion. Harvard Business Review September

WALTON ASB Institute

シート 10

CAGE; 距離のフレームワーク II

- ◆ G; Geographic Distance (地理的距離)
 - 500マイル離れている2国間の貿易額は、100マイル離れている2国間の貿易額の20%
 - その他の地理的要因: 国の物理的な規模; 国境までの平均距離; 水路や海洋へのアクセス; 地形; 交通と価値のインフラ
- ◆ E; Economic Distance (経済的距離)
 - 国の高および規模 (GDP) と輸出入の間には正の相関 (経済指標が1%増大すると貿易額は0.7~0.8%増大)
 - 企業は、既存のビジネス・モデルに基づき自社の競争優位をフルに生かすために、同様の経済的ハブクラウンをもつ国・地域に集中する (例: Triad, Singapore)
 - 労働集約性に強みをもつ企業は、市場間のコストと価格の差を利用するために異なる経済的ハブクラウン (低開発国) に注目する

Source: Greenward, Pawley (2011) Distance Still Matters: The New Priority of Global Expansion. Harvard Business Review September

WALTON ASB Institute

シート 11

距離の影響の測定

距離の特性	国際貿易額の変動 (%)
所得水準: 国民一人当たりのGDP (1%増えるごとに)	+0.7
経済規模: GDP (1%増えるごとに)	+0.8
地理上の距離 (1%距離が開くごとに)	-1.1
地理上の規模 (1%増えるごとに)	-0.2
海洋へのアクセスがある	+50
国境を接している	+80
共通言語を使う	+200
共通の地域貿易圏に属する	+330
旧植民地と旧宗主国の関係にある	+900
同じ国の旧植民地同士である	+190
同じ政治体制をもつ	+300
共通の通貨を使う	+340

Source: Greenward, Pawley (2011) Distance Still Matters: An Estimate of the Effect of Currency Unionism. "Oxford Bulletin of Economics and Statistics"

WALTON ASB Institute

シート 12

CAGE: 距離のフレームワーク III				
C 文化的な距離	A 政治的な距離	G 地理的な距離	E 経済的な距離	
<p>異なる言語</p> <p>異なる民族性、紐帯となる民族性や社会的ネットワーク</p> <p>異なる宗教</p> <p>異なる社会規範</p>	<p>旧宗主地と旧宗主国の間には政治的距離</p> <p>異なる政治的距離</p> <p>政治的対立</p> <p>異なる社会制度</p>	<p>物理的な隔たり</p> <p>国境を挟んでいない</p> <p>海、川からのアクセスが良い</p> <p>国土の大きさ</p> <p>交通の便や運送状況が悪い</p> <p>気候の違い</p>	<p>消費者の所得レベルの違い</p> <p>以下のコストおよび費のの違い</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 天然資源 2) 資金調達 3) 人的資源 4) 社会インフラ 5) 中小企業のインフラ 6) 情報差、バイナリティ 	
<p>距離を歩み出す機会</p>	<p>以下の世界には政府の介入度が高い</p> <p>必要の存在(資本、軍事)</p> <p>基本的人権に類する商品の生産者(食品)</p> <p>大企業用資材(農業)</p> <p>政府へのアクセス(バイヤー(公共調達))</p> <p>信頼をかけた企業(経路)</p> <p>国家安全保障に欠かせない産業(通信)</p> <p>天然資源を利用する産業</p> <p>センターコストが高い産業(食料、インフラ)</p>	<p>距離あるいは距離出たりの距離が低い商品(セメント)</p> <p>輸入しやすい、販売しやすい商品(ガラス、果物)</p> <p>コミュニケーションと運送手段</p> <p>重要な産業(運送サービス)</p> <p>地元の商品、資源の取手が悪い産業(多くのサービス産業)</p>	<p>所得水準で需要特性が変わる(車など)</p> <p>寡占化あるいは規模の経済が重要(携帯電話)</p> <p>人件費やその他のコスト要因の差が顕著で(飲料、家電)</p>	

シート 13

単純グローバル化から複雑系
グローバル化(メタナショナル化)へのシフト

➢ グローバル化 ≠ 「距離の脅威」の消滅

➢ グローバル化 ≠ 「場 (locus) の拘束力」の消滅

➢ グローバル化 ≠ 「情報の粘着性」の消滅

➢ グローバル化 ≠ 「文化の拘束力」の消滅

出所: 本田正孝 (2007) ASEAN-日本企業間の行動/行動の距離の距離感、日本とASEAN-距離感を越えるビジネスの作風、早稲田大学産業経済研究所

距離感: アジア・ヨーロッパ・北米

シート 15

距離に対する業界別の感度				
C 文化的な距離	A 政治的な距離	G 地理的な距離	E 経済的な距離	
<p>(言語による結びつき)</p> <p>・構内および構外加工</p> <p>・穀物および加工食品</p> <p>・タバコおよびタバコ製品</p> <p>・事務用機器および自動子</p> <p>・夕戻り装置</p>	<p>・非買帯としての金</p> <p>・電力供給</p> <p>・コーヒー、紅茶、ココア、スライス</p> <p>・紙、板紙</p> <p>・動物</p> <p>・砂糖、砂糖加工品および蜂蜜</p>	<p>(物理的な隔たり)</p> <p>・電力供給</p> <p>・天然および製造ガス</p> <p>・紙、板紙</p> <p>・動物</p> <p>・砂糖、砂糖加工品および蜂蜜</p>	<p>(富の格差)</p> <p>(経済的距離で貿易が増える)</p> <p>・非買帯</p> <p>・人工肥料</p> <p>・構内および構外加工</p> <p>・炭および鋼鉄</p> <p>・ハルブおよび皮革紙</p>	
<p>感度が低い</p>	<p>・写真装置、光学商品、時計</p> <p>・道路旅客運送車両</p> <p>・コルクおよび木材</p> <p>・重工業用機械</p> <p>・電力供給</p>	<p>・ハルブおよび皮革紙</p> <p>・写真装置、光学商品、時計</p> <p>・通運および録音装置</p> <p>・コーヒー、紅茶、ココア、スライス</p> <p>・非買帯としての金</p>	<p>(経済的距離で貿易が増える)</p> <p>・コーヒー、紅茶、ココア、スライス</p> <p>・動物性油脂</p> <p>・事務用機器および自動子</p> <p>・写真装置、光学商品、時計</p>	
<p>感度が高い</p>	<p>・天然および製造ガス</p> <p>・旅行用品、ハンドバック</p> <p>・靴</p> <p>・ソフトウェア、配置、運送および照明用取り付け具</p> <p>・写真および家具の部品</p>	<p>・ハルブおよび皮革紙</p> <p>・写真装置、光学商品、時計</p> <p>・通運および録音装置</p> <p>・コーヒー、紅茶、ココア、スライス</p> <p>・非買帯としての金</p>	<p>(経済的距離で貿易が増える)</p> <p>・コーヒー、紅茶、ココア、スライス</p> <p>・動物性油脂</p> <p>・事務用機器および自動子</p> <p>・写真装置、光学商品、時計</p>	

シート 14

メタナショナル(Metanational)とは?

“Meta” (ラテン語) = beyond, with, change etc.

グローバル化の概念の変化

世界中の市場に
入り込む

世界から学習する

出所: 本田正孝 (2007) ASEAN-日本企業間の行動/行動の距離の距離感、日本とASEAN-距離感を越えるビジネスの作風、早稲田大学産業経済研究所

距離感: アジア・ヨーロッパ・北米

シート 16


情報の粘着性
(Sticky Information; Eric A. von Hippel)

<情報の粘着性とは>

- > 問題解決に必要な情報を、それを必要とする人間に利用可能な形で移転するのに掛かる費用の大きさ
- <情報の粘着性に影響を及ぼす要因>
 - > 情報そのものの性質 (ex. 形式知 or 暗黙知)
 - > 移転される情報量 (ex. 過重付加)
 - > 情報の受け手と送り手の属性 (ex. 受け手に絶対的知識の不足がある場合)

Source: von Hippel, E. A. (1991) "Sticky Information and the Locus of Problem Solving: Implications for Innovation". Management Science, Vol. 40, No. 4, pp. 429-439.
種別: 日本正産 (2008) 多国籍企業と異文化マネジメント 同文館出版

シート 17


メタナショナル化における粘着性の連鎖

- ◆ 情報の粘着性
- ◆ 知識の粘着性
- ◆ 価値の粘着性
- ◆ 文化の粘着性

種別: 日本正産 (2008) 多国籍企業と異文化マネジメント 同文館出版

シート 18


グローバリザーとしての製品ビジネス vs. ローカリザーとしてのサービスビジネス

なぜ製品ビジネスは本質的にグローバリザーなのか？

- > テクノロジカル・ブジッシュが利きやすい(メモリーチップ)
- > 大規模投資を必要とする(車、家電、薬品)
- > 歴史的あるいは文化的拘束力が小さい(PC、ジェットエンジン)
- > 暗黙知への依存が相対的に小さい(形式知化・定型化しやすい)

種別: 日本正産 (2008) 多国籍企業と異文化マネジメント 同文館出版

シート 19


サービスビジネスの特徴

- > 経験価値にこそ競争力がある(製品ビジネスの競争力は効用経済)
- > 生産と消費が同一時空で生ずる(在庫が利かない)
- > 人間的要素が複雑に介入する(顧客とのインターフェースが大)
- > 単純な繰り返しができない(定型化、形式知化がしにくい)
- > 規模の経済に依存しにくい(顧客満足のための範囲が広い)
- > 大規模投資の必要性が低い(ファミリービジネス化しやすい)
- > テクノロジカル・ブジッシュが弱きにくい
- > 各国の歴史に根差す部分が強く、各文化の影響力が大きい (embeddedness)が大きい⇒情報の粘着性が強い⇒現地化圧力が強い)
- > 暗黙知を含む見えざる資産の影響力が大きい

種別: 日本正産 (2008) 多国籍企業と異文化マネジメント 同文館出版

シート 20

WALLET
ASB
Borrowing

石垣市の特徴

- ◆ イメージ
ロング・ステイ、スポーツ・ツーリズム、移住者のライフスタイル
- ◆ 市の取り組み
平成9年「観光立市宣言」→「観光基本計画」
地元企業多角化による観光事業への転換の促進
移住者による地域の魅力磨きと地域ブランディング
- ◆ 課題
先住者と移住者の協力
ゴミ問題
親世代の観光事業への低イメージ → 就職先優先順位が低い

出典：佐々木 真(2011)「地域再生戦略：ニューツーリズムや自営材や在留者の取り組みに学ぶ」 観光でのゲストホスティング・マーケティング実践書より 観光局観光マーケティング課提供資料より

シート 21

WALLET
ASB
Borrowing

八重山地域のツーリズム・ターゲット

欧米人ツアー：八重山の希少な自然にこだわるツアー

台湾・香港・韓国からのクルーズ船ツアー

スポーツ・ツーリズム

従来型パッケージ・ツアー

インバウンド

ハイエンド

ローエンド

出典：佐々木 真(2011)「地域再生戦略：ニューツーリズムや自営材や在留者の取り組みに学ぶ」 観光でのゲストホスティング・マーケティング実践書より 観光局観光マーケティング課提供資料より

シート 23

WALLET
ASB
Borrowing

竹富町の特徴

- ◆ イメージ
景観保全、エコ・ツーリズム、アドベンチャー・ツーリズム、自治意識「公民館制度」(西表島の芸術祭は補助金なし)
- ◆ 町の取り組み
日本の秘境として、5つの魅力を「誇れる町」を目指している。
1. 手つかずの自然
2. 民間主導のまちづくり～憲章による景観保全。ほしのリゾートも住民が納得したことスタート
3. 祭祀・伝統文化を大切に～島が一体となる地域の「結」
4. 島の歴史
5. ホスピタリティ：「あの人へ会いに行く」と竹富島を訪問
- ◆ 課題
民営事業者の意識がバックパッカーのリピーターへの対応とまりで、ハイエントのホスピタリティが醸成されてこなかったが、ほしのリゾート進出で...

出典：佐々木 真(2011)「地域再生戦略：ニューツーリズムや自営材や在留者の取り組みに学ぶ」 観光でのゲストホスティング・マーケティング実践書より 観光局観光マーケティング課提供資料より

シート 22

WALLET
ASB
Borrowing

スポーツ・イベントの意義

1. 地域を知ってもらう
 - ▶ 人口3800人の失業の町Kaikoura(失業率95%)が体験型ツーリズムにより世界が知る場所となり観光のメッカに!
2. 地域を体験してもらう
 - ▶ ゆっくりじっくりと地域を見せたい、地域の見どころを「よそ者」の視点で発掘
3. 地域の健康を増進する
 - ▶ Grape Ride Tourにカン克服者が完走
4. 効果的なコミュニケーション
 - ▶ 体験を人に伝える。つぶやきも含め、認知的不協和を打ち消す情報発信に努める。
 - ✓ エキサイティングな取り組みは世界のメディアが注目
 - ✓ 専門的対応のできる体制の用意
 - ✓ 地域ブランドのID形成に繋がる!

出典：佐々木 真(2011)「地域再生戦略：ニューツーリズムや自営材や在留者の取り組みに学ぶ」 観光でのゲストホスティング・マーケティング実践書より 観光局観光マーケティング課提供資料より

シート 24

白馬のインバウンドの取り組み 外国人との共生

- > Working Holidayで白馬を気に入った外国人が移住(20年前)
- > 長野オリンピック以降増加、VJC地方連携事業の認定(2005)
韓国人客→アジア各国→オセアニア→北米→ヨーロッパ
(アジア人のロコモ、日本駐在の欧米人のロコモ)
- > 白馬の魅力に気づいた人や住み着いた人たちがからのロコモ、特に
最近、ネットによる情報発信により、個人客が増大(FIT, Free
Individual Traveler)
- > 住み着いた人たちが、現地住民も気がつかなかった遊び場を発見

(北山剛也氏「地域内の流動によるインバウンド継続の可能性—白馬に見る外国人ツーリスト対応から考える—」高崎経済大学地域政策研究センター講演会より)

札幌経済大学 4 年次 1 学期 1 講義

シート 25

デステイネーション・マーケティングの成功のカギ

デステイネーション・マーケティングが創出する地域の新たな観光・マーケティングの視点から



1. マーケティングの本質であるローカリゼーションをより洗練した形で推し進める。
2. デステイネーションの優位性(advantages)を現地コンテキストとして掘りおこす(彫り出す)。言い換えれば、現地の自然、歴史、文化に根差した独自の経験価値を創造する。
3. グローバル・カスタマーをメタナショナルな視点で捉える。とりわけ、アジア・リージョナル化への着眼が重要。
4. デステイネーションの価値やブランドを、現地コンテキストにフィットした創造的組直し(creative recombination)として、あるいはまったく新しい発想によって配列しなおす。
5. 構並びのデステイネーションではなく、差別化された経験価値を提供すると同時に、効用価値としてのプラットフォーム(インフラ)的利便性(交通のアクセシ、安全性など)を提供する。

本田正孝 (2011)「デステイネーション・マーケティングが創出する地域の新たな観光・マーケティングの視点から」

札幌経済大学 4 年次 1 学期 1 講義

シート 26

Ⅱ パネル・ディスカッション



Ⅱ. パネル・ディスカッション

○コーディネータ お待たせいたしました。コーディネータを務めます長谷川です。それでは、後半の部のパネルディスカッションに移りたいと存じます。

まず最初に、先ほど太田先生より、地元いろいろなものがあるのだから、そのフィット感をもった上でいろいろ考えたほうがいいのだというお話がございました。

その1つの例としては、例えばニュージーランドの鯨がいるところにボートを出して、ホエールウォッチングを行うのだと。そのときには、多分あの近海にはシーシェパードという人たちがいて、何かやるとやられたりしそうなのですけれども、恐らくは鯨が泳いでいるのだから、それをボートで見に行くときには邪魔されないと思うのですね。

つまり、鯨そのものに別に危害を加えるわけではなくて、その鯨がいるという状態をそのまま保持しながらもウォッチングということで観光の1つのデスティネーション・マーケティングのコンテンツにするというお話があったかと思うのですね。それが専門用語で申し上げると、地域内創造的組みかえで、クリエイティブ・リコンビネーションだと。

○太田 それは私の造語ですけれども、クリエイティブ・リコンビネーションとは、アブラハムというのが、チェンジマネジメントで変革するときに全く新しいものを導入しようとするけれども、よく考えてみると、これまであったものを組みかえる、視点を変えることででき上がっているイノベーションがほとんどだという視点ですね。

○コーディネータ 要は、それはもともとあるものを生かしながらというところがポイントで、かつ自然があった場合にはそれを生かしながらという、先ほどの石垣島、竹富町のお話もありましたけれども、その1つの例としてちょうど越智先生が日本の風景についていろいろ写真を撮ったドイツの方がいらして、その情景を今日おもちいただいて、ここでの映写も許可をとっていただいているということなので、ちょっとまずご参考までにといいか、皆さんにもごらんいただきたいということで、そちらのご説明をお願いしたいと思います。(シート1)

○越智 去年(2010年)JATA(日本旅行行協会)の国際観光会議でインバウンド(訪日旅行)セッションのコーディネータを任せられ、パネリストの一人をドイツ出身で日本在住30年以上、日本通で知られる広告代理店AD COMMグループの社長ダンネンバーグさんをお願いしました。ダンネンバーグさんは経済同友会のYOKOSO! JAPAN委員会の委員長をされ、観光庁の休



日分散化の委員をされるなど、日本通の国際人として数々の提案をなさっている方です。これからお見せするスライドはその国際会議の際のダンネンバーグさんの発表スライドです。なお、使用転載にあたっては許可が必要ですので、無断転載不可でお願いします。大分お疲れでしょうから、ちょっとお楽しみながらご覧ください。

さきほど太田先生がおっしゃった経験価値（エクスペリエンス・エコノミー）を求めて人は旅する。無理やり日本に來いといっても、価値がなければ來ないわけですから、本当に日本に來る価値があるの？という話ですね。ダンネンバーグさんは、日本はお金を払って來る価値が山のようにある、日本に來ると元氣になる要素がいろいろな切り口でいっぱいあるということを常におっしゃっています。観光庁がそういういいものを知っている外国人、優秀な人間（Best Bright）を使えば日本のインバウンドは大きく伸びるという話だったのです。（シート5）

ここには、世界を旅行するのに何の動機でどこへ旅行するかがリストされています。まさにいろいろな経験価値が一番得られる場所があげられているわけです。

例えばワールドヘリテージ（世界遺産）ということであったら、イタリア、エジプト、インド、中国という国が多いにせよ、日本も文化遺産、世界遺産で14箇所みるべきものがあるということは世界でも知られています。それでは、アートでは？これはフランスとかイタリアです。レジャーでは、リビエラ海岸かもしれません。それから、食道楽でいうとフランス、ウインターツーリズムだったらシャモニーとかカナディアンロッキー、アドベンチャーだったらオーストラリアとか、こういう経験価値を求め、動機でみんな世界じゅうの人たちは旅行しています。（シート6-7）

では日本に來るのは世界遺産しかないのだろうか？そんなことはない。実はいろいろな魅力があるのですということを、写真の対比の手法を使い簡潔にプレゼンして見せてくれたのです。（シート8）

左の写真と右の写真はどこでしょう。これからしばらく「クイズタイム」です。

○コーディネータ　これは日本ですか。

○越智　実は左側がグレート・バリア・リーフなのですね。時間がないので、もう答えを出しちゃいますけれども。右が先ほど太田先生がおっしゃった石垣島なのです。（シート9）

○越智　これは簡単かな。

○コーディネータ　ああ、そうですね。

○越智　フランスのTGVと日本の新幹線ですね。

○コーディネータ　はい。

○越智　これ左右対称なので、大体右が日本だとわかってきちゃったと思うのですけれども（笑声）。（シート10）

○越智　どこでしょう。これはシャモニーと……

○コーディネータ　シャモニーと……

- 越智 黒部平。
- コーディネータ ああ、黒部。
- 越智 はい。(シート 11)
- 越智 それから、これはちょっとお楽しみで、富士急ハイランドとサンフランシスコのジェットコースターですね。
- コーディネータ はい。(シート 12)
- 越智 これはバリ島のアマンリゾート……
- コーディネータ バリっぼいですね。
- 越智 これは能登よしが浦温泉、絶景の洞窟風呂ランプの宿です。海に見える温泉ですね。
- コーディネータ へえ。(シート 13)
- 越智 これは食道楽ですけども……
- コーディネータ これは何だろう。
- 越智 パリの飲茶のレストランとレ・クレアション・ド・ナリサワという南青山の世界のベスト 50 にも入る星付フレンチレストランですね。(シート 14)
- 越智 これなんかはそっくりなんですけれども、シャモニーと黒部平だと。
- コーディネータ ああ……(シート 15)
- 越智 これはボルネオと……
- コーディネータ 宮古島。
- 越智 宮古島。これぐらい魚が立派で、サンゴ礁がきれいだと。(シート 16)
- 越智 これは芝桜ですよ。
- コーディネータ シバザクラ？
- 越智 はい。埼玉県秩父の羊山公園の芝桜。
- 越智 左はオランダのチューリップ畑。(シート 17)
- 越智 これ山はよく出てきますが、マッターホルンと槍ヶ岳という、何か似ていませんか。
- コーディネータ ああ、似ていますね。(シート 18)
- 越智 これはバドームツシュと……
- コーディネータ 隅田川ですね。
- 越智 隅田川の川下り。(シート 19)
- 越智 これはルイ・ヴィトンですけども、右が表参道で、左がミラノちょっと逆のような感じがする。(シート 20)
- 越智 この景色はすごく似ているんですけども、実はカナダのロッキーの湖と日光、反対側から撮ったのですね。ちょうど向こう側に……(シート 21)
- 越智 これもバリの高級リゾート、アマンリゾート、1泊10万円だ、20万円だとするところですけども、それと日本で自然回帰を追及するアマンの雰囲気唯一近い「天空の森」とい

う鹿児島にある高級リゾートです。(シート 22)

○越智 これはなかなかしゃれていますよね。ガンダムと自由の女神。

○コーディネータ 中国じゃないんですね、これ(笑声)。

○越智 中国じゃない。静岡にある。

○コーディネータ はい。

○越智 何ということをおっしゃっているんですか(笑声)。(シート 23)

○越智 ラスベガスのボクシングの試合と八百長のない相撲。

○コーディネータ 相撲は裸のほうがいいですけども。(シート 24)

○越智 同じガラス工芸で、ボヘミアングラスと江戸切子。

○コーディネータ うん。(シート 25)

○越智 で、エッフェル塔と—今度はスカイツリーになっちゃいますけれどもね。まだ東京タワー。(シート 26)

○越智 大仏。

○コーディネータ これはおもしろいね。(シート 27)

○越智 これは、右側は村上隆さんですね。

○コーディネータ はい。(シート 28)

○コーディネータ これ何か—あれ? 左側のが東京かと思った。

○越智 左がロンドンのシティにある通称ガーキンビル。こっちが東京のプラダブティックです。いずれも斬新なデザインで知られています。

○コーディネータ これ青山ですね。(シート 29)

○越智 これはロックフェスティバルですね。イギリスと富士。(シート 30)

○越智 これなんかはスカラ座と……

○コーディネータ 南座か。

○越智 京都の南座ですけども、中は立派ですよ。(シート 31)

○越智 これは左が北京にあるオリンピック用につくられた「鳥の巣」です。これは六本木の国立新美術館です。いずれも斬新なデザインです。(シート 32)

○越智 ちょっと大きさが大分違う、これタージ・マハルと金閣寺は大分スケールが違いますけれども。(シート 33)

○越智 これはベルリン・フィルハーモニーと、右は小澤征爾さんが師匠の斉藤先生を記念して毎夏開催しているサイトウ・キネン・フェスティバル松本。(シート 34)

○越智 これはポルチーノ茸とマツタケご飯。

○コーディネータ 似ていますよね。

○越智 似ている(笑声)。(シート 35)

○越智 阿波踊りとリオのカーニバルと。

以上、要は旅の動機となる素晴らしい経験価値は、レジャーとか食だとかウインターツーリズムとかアドベンチャーとかあるのですけれども、日本には全てあるということなのです。その光らせ方が上手ではないので、世界に知られていない。しかし、日本通で世界に発信できる力をもった外国人の力をかりて発信すればいい。ということです。さすがグローバル企業の広告を手がけ、写真家でもあるダンネンバーグ氏は日本の良い素材に通じていますし、写真を対比させてのプレゼンには説得力がありますよね。観光庁も彼を使えばいいのではないかと思うのですけれども、一つの参考にしてください。



越智 良典 氏

○コーディネータ ありがとうございます。実は割とよくいわれる狭い国土ではあるのですけれども、南北に縦長の部分があるので、ウインタースポーツも楽しめますし、先ほど私も石垣と一緒に行って、あんなきれいな写真は先ほど申し上げたように、当日、実は曇っていました。

○太田 残念ながら。

○コーディネータ いいわけを申し上げますと、わかりづらかったということはあったのですけれども、ただ、晴れた日にはああいったきれいな青い海を見ることができるというのが沖縄にはありますね。ですから、非常に資源はある。何げないところでもいろいろ見て回ると新しい発見があるという話も先ほど太田先生からもありました。そうしますと、そういったものをうまく発信していくことによって国内からもインバウンドのお客さんからも両方とも来てもらえるようになるのではないかとということが1点あるかと思います。

○太田 そうですね。

○コーディネータ 先ほどちょっと休憩のときに、ただ私たちも休んでいただけではなくて、本日の先ほどのお三方の議論を踏まえた上で少し話をしたのですけれども、太田先生がさっきおっしゃっていたのですけれども、今までは何か金太郎あめのように同じような開発の仕方をいろいろな地域でやっていたと。しかし、本来はそれぞれの地域によっていろいろな地元のものというのがあるはずだから、そこが先ほどおっしゃっていたフィット感というところだと思うのですけれども。

○太田 それ実はツーリズムだけではなく、同じことを日本は製造業でもやったわけです。マイケル・ポーターが言ったとおり、どの会社もみんな同じものをつくっていると。日本には戦略というのはないのかと。戦略というのとは違うことをすることだというのが世界の標準なのに、日本は皆、横並びで同じことばかりすると。皮肉にも世界がみんなそうしているときに日本が同じことをするのは戦略になったけれども、それは閉じた戦略であって、同じ問題がいま突きつけられているのではないかと思うのですね。

日本はどこへ行っても同じようなホスピタリティーというのはいま魅力的ではないです。さ

つき言ったとおり、ヨーロッパがなぜおもしろいかというと、国によってクオリティーは似ているけれども、パターンが違う、そこが楽しい訳です。

○コーディネータ なるほど。そのあたりで、実は先ほど私が一番最初にグローバルから個人レベルまでというようなやや階層的なもの（長谷川 シート7）を、お示ししたときに、お話を伺って1つ抜けているのに気づいたのです。産業と企業との間にやはり地域というのでしょうか、これをちょっと入れなくてはいけないかなということを先ほどお三方の先生方のお話を伺って思ったのですね。

○太田 そうですね。

○コーディネータ それによって多分デスティネーション・マーケティングにかかわってくるでしょうし。

○太田 かかりますね。

○コーディネータ 売りというのがやはりそれぞれあるのかなというのがありました。そこにこそ経験価値、もしくは我々のコンシューマーの立場からしてみると、付加価値というのでしょうか、プレミアムというのでしょうか、それがあるからそこへ行ってみたいというのが生まれてくるのではないかなと思った次第であります。

先ほど本保先生から湯布院の写真を拝見したときも、非常にそのあたりが独特のというか、オンリーワンのものというのはいっぱいあると思うのですけれどもね。そのあたりがどうやらまだまだ発信という点が少しくまいていないのかなと。

ではどう発信したらいいのかというのがやはりフレームワークとしては先ほど太田先生がおっしゃったようなデスティネーション・マーケティングのフレームワークを使いながらやっていく。それがどうやら本保先生が当初おっしゃっていた、誰に対して売っていくのかということと考えますと、先ほど私が図を示したのですが、要は、とりあえず今日は恐らくはアウトバウンドはどなたもあまりおっしゃっておらず、かつ第三国貿易については全然もう……

○太田 時間がありませんので。

○コーディネータ らち外というレベルで、そうしますと、国内において国内旅行とインバウンド客についての議論に多分この短い時間で絞っていく必要があるのかなと思っております。そのあたりで、それぞれお三方の間で、先ほどまでのお話をお聞きになった上での確認事項、もしくは質問などがございましたらおっしゃっていただければと思うのですけれども、いかがでしょうか。コメントでも、あるいは感想でも結構ですけれども。

○本保 感想を1つ、いいですか。今日は改めて太田先生のお話をお伺いしていて、違った専門分野から観光を見て整理していただくというのは非常に価値があるなと思っていたところなのです。気づきのことを例えば2つぐらい申し上げますが、1つはデスティネーション・マーケティングの中で、今、長谷川先生のお話にも出ていました地域内外での創造的な組みかえというのがありましたね。

○太田 はい。

○本保 実は、地域ブランディングの議論の中で、この中の既存の価値の強化とか再発見というのはよくやられているのですけれども、組みかえ議論というのはほとんどない。

○太田 そうですね。

○本保 地域内の組みかえというのは仮にあったとしても地域外がないという。実は地域内外を視野に入れた行政的対応はすでにとられています。目の前に観光庁の課長さんがいらっしゃいますが、そちらでは一生懸命、広域連携の取組がされています。これは広域でいろいろな価値を持ち寄ることによって新しいブランディングなり新しい価値をつくっていかうということをやっているのですが、これに対して論理的な、あるいは理論的なバックグラウンドを与えていただきたなという感じです。地域内外で価値の組みかえをやっていく、こういうこともやらなければ、一種の製造業とのアナロジーになると思うのですが、これはできないということを明らかにしていただいたという意味で大きく得るところがあったなというのが1つです。

もう1つは、今、長谷川さんがおっしゃった地域というところの問題ですけれども、これも同じく太田先生の整理の中で、デスティネーションの範囲というのは地理的、社会的範囲の2つがあるとおっしゃいましたね。

○太田 はい。

○本保 日本の場合は、地理的な取組はよくやっているのです。行政的な切り方という意味ですが、しかし、社会的な整理ができていない。つまり、どの範囲で誰がどういう形で協力するのがブランドとかインテグリティという観点から行われていないということです。例えば広域的な取り組みとやると、社会的にはほとんど関係がない、インテグリティがないような地域が寄り集まって、行政の都合で1つのまとまったものができるということです。

○太田 そうですね。

○本保 したがって、デスティネーションにならないということがよく起きているのですね。これも切り口としてこの2つが必要だということを明確に出すと、もうちょっと整理しやすくなる。それも観光の中で議論しているのではなくて、製造業とかサービス業のグローバルな競争の中でこういう整理がされているのだということがもっと前に出てくると、理論的な支柱ができて非常にいいのではないかなと思いました。

○太田 なるほど。

○コーディネータ ありがとうございます。地域といったときに、私がツーリズム産業論の授業に出たとき、あるとき、ラケットのような形で考えるというお話をうかがったことがあります。発地と着地があって、距離が延びれば延びるほど、つまり、ラケットの柄、グリップが延びれば延びるほど、ラケット全体も拡大して行って、行き先の地域がラケットの網目のところが比例的に大きくなるのと同じように、とらえ方が変わってくるのだということです。

だから、例えば私が東京から北海道という北海道全体を対象と思うのと同じように、日本か

らヨーロッパというヨーロッパ全体の旅行日程をどうしようかなというように、発想が広がるのだという話があったのです。恐らくはそういった発想がうまく理論的にできれば、広域の地域というようなつながりも出てくるのかなと思うのですけれども。

○太田　　そういうのは基本的にポール・クルーグマンがいう空間経済学の基礎をなしている考え方ですよ。距離があるときに、距離の違いをむしろ生かそうとすると、素直に受け入れるという部分がどうも20世紀の後半にはあまりなかったと思います。とにかく地球の裏側でも、目の前にいる人と同じように電話ができたりインターネットができると、ブラジルの人もイタリアの人も同じコンテキストに存在しているように誤解してしまうことが多いです。でもそれは違いますよね。

それともう1つ、大変重要なのは、私たち子供のころ、よく海外ではこうだ、日本はおかしいと言われていたときの情報がかなりゆがんでいたということがありますよ。例えばウナギなんか日本人しか食べないと僕ら習ったけれども、そんなことはないですよ。ヨーロッパでも、かば焼きではないけれども、食べる。それはアメリカ人は食べないかもしれないけれども。それから、カラスミなんというのは変だというのですけれども、シチリアに行くとカラスミのスパゲティーがあるわけですよ。

私は、シチリアとかイタリアは大好きですけれども、何だ、日本と同じじゃないかと。そうすると、それがフィードバックしてきて、イタリアン・レストランと日本のカラスミがどこかで創造的組み替えとなるかもしれない。実は私達の世の中というのはそんなに孤立しているわけではなくて、例えば印象派というのは日本の浮世絵にヒントを得たとか、相互作用しているわけです。それを何か戦後アメリカは私、好きですがアングロサクソンの視点からだけでとらえ過ぎていると思うのです。それはツーリズムを考える上であまりプラスにならないと思います。

○コーディネータ　　とりわけお三方の資料にありましたとおり、必ずしも北米からのお客さんだけではなくて、今後はアジアからのインバウンド客がかなり期待せざるを得ないというんでしょうかね。

○太田　　ええ。特に潜在的旅行者の数でいえば、アジアは世界の人口の6割で、まだ貧乏な人はたくさんいますけれども、新興国がどんどん成長してくるわけです。特に私はASEAN、China、India、ACIトライアングルといっているのですけれども、この3つはこれだけで人口が30億いるわけです。この30億の人たちに、地域が近いし、うまくアピールできれば、日本のツーリズムにとって大きな下支えになって、そこに魅力があれば逆にヨーロッパからもアメリカからも来るわけです。日本に来てパリの風景を見たい人なんてヨーロッパ人はあまりいないですよ。

○コーディネータ　　テーマパークの「○○村」みたいになってくるのですね。



太田 正孝 教授

○太田　そうです。アジア的な中の差別化ですぐれたものがあれば、ヨーロッパ人もアメリカ人も来るはずですよ。それは裏返しにすればわかることですね。私たち、ヨーロッパに行ったときに、東京を求めていく人なんてまず考えられないですよ。だから、逆バージョンにすればいいだけの話です。

○コーディネータ　たまに海外旅行に行って、どうしても途中でみそ汁とご飯を食べたいという人がよくあって……

○太田　それはまた別の話しですね。

○コーディネータ　現地に行ったら地元のものを食べたほうがいいんじゃないですかという話もよくするのですけれども。それは先ほど太田先生がおっしゃったコンテキストというキーワードで説明がつくことになるのでしょうか。今おっしゃったようなことというのは。

○太田　私に質問ですか。

○コーディネータ　ええ。

○太田　コンテキストってすごく曖昧模糊としている考え方です。コミュニケーションをしている当事者間で共有されている心理的、社会的、歴史的環境なわけですよ。これってそんなにリジットにきれいに示すことはできませんけれども、その観点をもっていないとサービスビジネスはうまくいかないです。つまり、経験というのはそんな簡単に見える化できるものではないところに価値がありますから。

○コーディネータ　そこで、今、私が申し上げたコンテキストに対して、よく最近では旅行とかツーリズム、観光でストーリー性が重要視されるというお話があったのと同じに、またその裏側にはヒストリーもあると思うのですよ。それもコンテキストの一部だとは思いますが。

○太田　そうですね。

○コーディネータ　何でこういう生活が地元で行われているのかとか、そもそも何とかかんとかというような話がどこかにあると、外国からの旅行者の方って割と、へえ、そうなんだと興味を持ったりしてくれますよね。

○太田　そうですね。

○コーディネータ　そういうのも1つの売りの一部であるし、あるいは時代がずれていけば疑似体験してもらいなりといったことが経験価値につながるのかなと。

○太田　おっしゃるとおり、コンテキストって非常に広いのですよ。その広いものをある特殊な目的に対してアレンジし直したのがストーリーですよ。ストーリーって1個だけではなくて、いろいろなものがあるがゆえに出てくるわけですよ。普通ビジネス的にはストーリーテストとナンバーテストが重要だということですが、日本はナンバーテストばかり考えているのです。効率性とか橋がいくつできたとか。それは非常に寂しい話で、弱いですよ。いくらナンバーを示してもストーリーがなければ人は感銘を受けない訳です。

○コーディネータ　そのところが恐らくは先ほど越智先生がおっしゃっていた、日本のブラ

ンド力は第5位で、製品の輸出は1位だと。観光はポイントゲッターだというお話があったのですが、そのこのところ、観光と絡めて国民性と文化と遺跡というところも8位なので、このコンテキスト、ストーリー性、もしくはヒストリーみたいなところで、この3つを3点セットで、3枚ブロックで売ったらいいのかなというようにちょっとお話を伺っていて思ったのですけれども、越智さん、この点はいかがですか。難しいのでしょうかね。

○越智 逆にいうと、さっき日本のインバウンドの消費額というのは随分下のほうでしたよね。よく8位に入っていますよね。

○コーディネータ なるほど。

○越智 何で8位なのかなと、僕も逆に不思議なのですけれどもね。もっと下じゃないかなと思ったら意外と高かったなと思うのですけれども。

○コーディネータ そうですね。

○越智 だから、もっと上に上げるのは多分簡単にできるのではないかなと思うのです。さっきストーリーの話があったのですけれども、実は去年、東北だとか中国、四国だとかいろいろなところにインバウンドのセミナーに行って、素材のお話などをいろいろお聞きしたりしたのですけれども、例えば台湾から東北地方にたくさんお客様がいらっしゃっているのですね。奥の細道を訪ねる旅とか、台湾ですごく流行っているのですよ。何で奥の細道なんか知っているのと。そうしたら、李登輝さんがエッセーを書いていらっしゃるんですよ。

○コーディネータ ああ、そうですか。

○越智 李登輝さんがやはり日本のことをたいへんご存じで、松尾芭蕉の奥の細道にちなんだエッセーを書かれています。するとその舞台の東北地方に台湾の方がたくさんいらっしゃるといふケースがあるのですね。やはり発信力のある人がストーリーを語り、ストーリーテラーの力があると集客力があるということでしょう。そういう日本ファンの外国人は実はいっぱいいるのです。観光庁では民間観光大使みたいな方をたくさん任命……

○本保 YOKOSO! JAPAN 大使。ビジットジャパン大使か。

○越智 ビジットジャパン大使をいっぱい任命しているのですけれども、任命されっ放しで、それ以降、何も頼まれないとおっしゃる方が多いのです。私たちにもっと発信させて欲しい、使って欲しいという人はいっぱいいます。ストーリーを語る人たちをたくさん抱えていながら有効に使い切れていないのではないかという気がします。

さきほどアレックス・カーさんの話をしたのですが、この方は日本に留学中に訪れた徳島県祖谷に感銘を受け約300年前の萱葺き屋根の古民家を再生して、そこに外人の方がお泊まりに来ています。それこそ電気も何もない不便なところなのですが、古民家に滞在したいということで来るのですよ。まさに経験価値を求めて。さらに大歩危小歩危の地元でも工夫して、ラフティングの名所として売り出して、何でこんな不便なところにオーストラリアからたくさん来るの？ という状態になっています。

それはやはり発信する人に発信力があって、それをいろいろな形で受けとめている方がたくさんいる、感度が高い人たちがいるということで、中国はボリュームとしては非常に魅力があるのですけれども、残念ながら、中国人の方に合わせていくと、マストツーリズムで、昔、日本が免税店でお酒3本買って、たばこ100本買って……

○コーディネータ 団体旅行ですね。

○越智 お土産を買って帰った、そういうイメージになっちゃうので、日本の観光のブランド力をアップするには、やはりフランス人だとか、フランス人が行くからあそこはいい観光地だと思われるような人たちの力をかりたほうがまずはいいのではないかなと。そうするとブランド力は上がって行って、それにあこがれてアジアの人も来るということなのだと思います。

まとめますと、欧米の発信力のあるストーリーテラーの人たちを上手にを使って、素材を磨いてもらい、発信してもらって来るというやり方がまず手取り早いのかな。つばつけはもうされているので、有効に観光庁で使われていったらいいのではないかなとは思いますが。

○コーディネータ そうしますと、先ほど太田先生が引用されていた、私ども一緒に研究をやっていた高崎経済大学の佐々木先生のピラミッド型の図があって、デスティネーションの上にラグジュアリーがありましたね。

○太田 ラグジュアリーの下ですね。

○コーディネータ そうすると、ラグジュアリーに近いようなデスティネーション・マーケティングというのでしょうか、ある程度プレミアム的な価値がこういうものがあるのですよということ売れるような何か……

○越智 ラグジュアリーも実は経済産業省と国土交通省のジョイントで、ラグジュアリー・トラベルを日本に呼び寄せるというプロモーションを3年ぐらいやっていたのです。おもしろいことに、日本というのは担当者が変わっちゃうと切れちゃうのです。今年から経済産業省は予算がつかないから、このプロジェクトは終わりますと。観光庁が細々とやります。でも、ちょっと予算がないからと終わっちゃうのです。

だから、ニースで行なわれるラグジュアリー・トラベルの商談会に、京都の高台寺の映像や工芸品を見せて宣伝したり、京都に世界のラグジュアリー・トラベルの幹部を呼んできて、スタディー・ツアーをやったりと。せっかく3年ぐらいやったのに、担当者が変わっちゃったのでプツツと切れてしまって、はい、それまでよと、日本はこういうのがすごく多いのですよ。

○本保 日本は多いですね。

○越智 大体役所の方は3年で担当が変わっちゃうので、担当が変わると後は知りませんというのが、すごく継続性がないのが残念で。ちょっと愚痴ですけども。

○本保 ちょっといいですか。

○コーディネータ はい、どうぞ。

○本保 ラグジュアリーは私も一生懸命やっていたのですけれども、ラグジュアリー・マーケ

ットに一生懸命取り組むという、金持ち優遇だ、あるいは金儲けだけ考えているのかといわれるのですが、今お二方が話したところは実はポイントです。どこに旅行したいか聞くと大体こういいますよね。金と時間が自由に使えたらどこそこへ行ってみたい、それが一番……

○コーディネータ　先ほどデータがありましたものね。

○本保　ええ。夢のようなところだと。実はラグジュアリー層の方々とは金も時間も自由に使えて……

○太田　私は、ラグジュアリー層じゃないですが。

○本保　いやいや。使えて、かつどんなにお金を使ってもいいから一番いいものを求めてくる、そういう層なわけですよね。ですから、ラグジュアリー層を呼べるかどうかというのは、実はむき出しの競争力がどうかということが出る分野でもあるわけですね。

○太田　そうですね。

○本保　一番ラグジュアリー層が来るところとは、金も時間も自由で、しかも、どこにでも行ける、そういう人たちが来ているところですから、これが呼べるかどうかということがある意味では観光的魅力を端的に示しているのだと、私はそう思っています。したがって、ラグジュアリー層が呼べるかどうかということがマーケティングがうまくいっているかどうかの1つのポイントになるから力を入れなければいけない、こういうことを言っていたわけです。

○太田　そうですね。やはりラグジュアリー層が……

○本保　ラグジュアリー層が来ると、よく2つ目にいうのは、セレブにあこがれて旅行する、あるいはまねして消費をするというのは普通の人の感覚なので、そういう方々の消費行動が日本で展開されたり、見せることで大きなマーケットを引っ張ってこれる。

○太田　と思いますね。

○本保　だから、力を入れる必要があるということを言っているのですが、なかなか理解してもらえなかったというきらいがありますね。

○太田　ある意味では、トップの野球選手の給料が3億、5億となるのがおかしいと言いますが、それが下を引っ張っていくわけですよね。底上げするわけです。だから、同じようにラグジュアリー・マーケットというのも非常に絞られた人たちですけれども、それは戦略的にやはり差別化して重要視しないといけないと思います。そうでないと、マーケティングは最近コモディティー化ばかり言っていますが、コモディティー化はおもしろくないと。

○コーディネータ　恐らくは先ほどスポーツというお話を太田先生がおっしゃったのですけれども、それぞれのスポーツで、オリンピックで今まであまり日の当たっていないような種目もメダリストが出ると、例えばフェンシングの太田選手でしたっけ？

○太田　そうですね。

○コーディネータ　とか、陸上のやり投げの選手、ちょっと名前出てきませんが……。そういうのが出てくると、今度、子供たちがまねしてすそ野が広がっていくという効果がありま

すね。

○太田 ありますね。

○コーディネータ それと同じように、この観光もしくはツーリズムのビジネスでも、これが物すごく、トップまでいなくてもセカンダリーだとかサードぐらいで、これぐらいです、お手ごろなのもありますよというのがあれば、では行ってみようかというようなお客様も増えてくるのかなという気がするのですね。すそ野が広がってくればきっとパイも大きくなるのではないかなと。

○太田 ある種のリードカスタマーみたいなもので、それが引っ張っているというのは、やはり社会の力学だと思います。共産主義であればだめかもしれませんが、それはもうつぶれちゃったわけですから、そういう意味でいえば当然の力学だと思いますよね。

○コーディネータ ええ。そのあたりがうまくフレームワークとしてもっていけると、かつ太田先生が先ほどおっしゃっていた、物と違って見えづらいのですが、付加価値がいっぱいつけられるというのもこのサービス産業のというかサービス側のプロダクトの特性だと思うのですけれども。

○太田 例えばこれに（マイク）モノとしての付加価値をいっぱいつけるとうるさいですよ。

○コーディネータ はい。

○太田 でも、サービスって見えないだけに、その人にしか見えないんですよ。だから、いっぱい組み込んでいても人によって見え方が違うので示しやすいのですが、製品というのはやはりファンクションを絞らざるを得ないわけです。でも、サービスというのはそこに何を感じ取るかは人によって違いますから、多くを示していてもうるさくないのです。あるいは、それをうるさくないように示すことが僕は重要だと思うのですね。

○コーディネータ なるほど。

○太田 喋っている意味はわかりますか。

○コーディネータ はい。わからない人にはわからないかもしれないけれども、わかる人にはとてもいいサービスをしてもらっているのだというのが—例えば行ったことはないのですが、高級な旅館だとか高級なレストランなんかでそういうのがあるかもしれないですね。

○太田 そうかもしれないですね。

○コーディネータ 例えばレストランで料理や飲物のサーブをするときの1つの立ち居振る舞いだとかですよ。

○太田 それがわからなくても食べるフォアグラがおいしいと感じる人はそれでいいし、フォアグラになれちゃっている人が今日のワインのサーブの仕方がうれしいねとか、会話がうれしいねと。それは個人によって違うと思うのです。人と、要するに、均一化した消費者を求めること



長谷川 恵一 教授

は、ある意味で自殺行為だと思うのですね。

○コーディネータ なるほど。かといってあまりアブハチ取らずになってしまって、岡目八目的に何でもやろうとすると……

○太田 そうそう。だから、難しいのですね。

○コーディネータ 戦略がですね。

○太田 そうですね。

○コーディネータ やはりマーケティングの基本だというお話、実は今年が一番最初のツーリズム産業論で本保先生がおっしゃっていたときに、観光庁は実は日本のマーケティングをやっているのだというお話を……

○太田 ああ、すばらしい。

○コーディネータ ある学生の質問に対しておっしゃっていただいて、そこがやはりまずは基本なのですね。

○太田 そうですね。

○コーディネータ そのこのところをしっかりとやっていないと発信もできないし、カスタマー、もしくは潜在的なカスタマーについてもこちらの思っている意図というのは届かない、お客様も当然来ないということになるのかなというのが本質なのかなと思ったのですけれども。

○太田 だから、マーケティングの視点は非常に大切だと思いますね。

○コーディネータ というと、私、会計学のゼミなので、ここでちょっとゼミ学生が減っちゃうと困るんですけれども、ゼミの募集をするときに。私もマーケティングを勉強しておりますから。

もう一度戻りますと、先ほど本保先生のお話ですと国内旅行とインバウンドが主としてこれからと。特に今日は復興という2文字も入っているのですが、国内に来ていただくということが復興につながっていく可能性がある。そうしますと、先ほどのお話ですと、割とインバウンドをイメージしながら今この5分か10分ぐらいお話があったと思うのですけれども。

国内旅行に目を転じてみますと、先ほど本保先生おっしゃったように、1泊2日でちょっと行って、宴会をやって帰ってしまうようなタイプではなくて、やや滞在型であるとか、同じ旅館でも2泊したらお食事が違うとか、長期的というのはキーワードだったと思うのですけれども、そのあたりもうちょっと敷衍した形でおっしゃっていただけますか。

○本保 ちょっと先ほど説明が不十分だったなと思ったのですが、あるいは言い方が間違っただかなと思うところがあったのですが、日本人と外国人とを分けて見なければ間違うと。これは実際そのとおりだと思っているのですが、ちょっと言い過ぎたところがあって、日本人を呼び込むためにはということをいくつか申し上げた中で、安く長くということを申し上げましたし、囲い込んではいけないということも申し上げたところですが、実は外国人向けにやることと同じことをやってほしいといっているのですね。

○コーディネータ なるほど。

○本保 外国人は長く滞在するし、移動距離も大きいわけですから、広域的に対応できなければいけない。いわんやお仕着せの料理を2日なんかは絶対食べない。そうすると、消費時間をうまく延長してもらうためには町ぐるみでなければいけない。だから、一体だということを申し上げたかったわけですが、そういう意味で、ちょっと復興との関係で一言だけ申し上げたいのですが、これから実際観光地を復興させていく、あるいはそのための投資をしていくというプロセスに入ると思うのですけれども、非常に大きな懸念をもっています。

復興という言葉から想起される場所もあるのですが、同じものをつくりはしないかと。つまり、過去にあったものを復元させていくということになりはしないかということ非常に恐れています。何をいいたいかといえば、端的にいますが、1泊2日型の施設、サービスは明らかに供給過剰なわけです。大勢的に減るわけですから。それを改めて被災地につくるということは、競争力のないものを改めてつくることになるので、結果的に傷めてしまうと。

したがって、戦略的に正しいことをやろうとすれば、客層は外国人と日本人とに分かれますけれども、本質的に同じところ、長期滞在ができて安く長く泊まれて消費時間を豊かにできるようなものをつくっていかなければいけない。これが本当にできるような投資なり、あるいは融資になっていかないと、結局だめなものをもう一回つくって、体力を落として、お金がかかりますから体力は落ちるわけですが、結果的に復興にならないということ非常に恐れています。

そうなるかならないかの鍵は、今日はあまりその議論はなかったですけれども、結局、人、あるいはノウハウだと思っています。ここでこんな議論をしているのも、人をつくったり、ノウハウを向上したり広げたりということをやっているわけですが、概していえば、日本は最近になって観光に力を入れてきたということもあって、まだノウハウの蓄積は薄いといえます。

自分自身がいたからというわけではないですが、日本で一番観光の面でノウハウがあるのは行政とか戦略という意味では観光庁だと思っています。でも、自分がいたところを悪くいってはいけませんが、この程度だと。まだまだ高いレベルにしていかなければいけないわけです。地域、地方の行政というのは観光庁の域にも達していない、かつそれ以外の震災復興に大きなリソースを割かなければいけない状況にあるわけですが、その中で、先ほど皆さんが懸念されたような金太郎あめ的な過去を追うような復興になりはしないかということ非常に恐れています。

○コーディネータ そうですね。その場合ですと、復興というのはいわゆる電車が止まってもとに戻るのを復旧レベルというのでしょうかね。

○本保 復古だと思うのですね。

○コーディネータ 復古ですか（笑声）。何か最近、幕末のドラマが多いので、連想してしまっていますが。そういった人材やノウハウの必要性が実はあったので、今回のこちらのフォーラムのきっかけであった私どもの産学官共同研究というのは人材育成のための産学官共同研究といったところがあったわけであります。

特に今日、太田先生がいくつか事例をおっしゃったことにつきましては、金沢に私も参りましたし、石垣島も参りましたけれども、そこでのケースをつくって、教材にして学生たちに提示しました。先ほど一番最初に割とすっと申し上げてしまったのですけれども、その教材のケースをつくるのが目的だったわけでありまして。これを使いながら、やはり観光というもの、あるいはツーリズムといったものについてしっかり見ていけるような人材を育成したいという論点があるかと思えます。



本保 芳明 教授

実は先週金曜日に観光庁の主催で、首都大学東京、つまり、本保先生のご所属の大学で、観光関係の教育をしている大学の学長・学部長会議というのがありまして、うちの恩蔵学部長も出席していたのですけれども、こちらの先ほど申し上げた産業経営研究所で受託した研究については長谷川がよくわかっているはずだから、ちょっと鞆持ちにやってきて補足説明をしろということで、私も行ってまいりました。

そこでお話があったところで、観光庁の資料の中にあっただのですけれども、観光というとインターディシプリナリーな、いろいろさまざまな研究領域から我々はアプローチしている。例えば社会学からも入っているし、人文系の研究者もいると。ただ、その後でセントラルフロリダ大学の原先生という方がいらして、おっしゃっていたのは、やはりマネジメントというのを見ないと実践面では組織とかが動いていかないので、いってしまえば商学大学院なのでお許しただけと思うのですが、商学部の授業でやっているようなフレームワークがまずあって、それを踏まえた上でのマネジメントを現場に生かしていく。

そのときには、当然今度、観光産業であるとかツーリズム産業といったものを踏まえた、理解した上での、例えば先ほど太田先生がおっしゃっていたような理論を当てはめていくというような形が日本ではちょっと少ないので、その辺を少し増やしていく必要があるというお話があったのですね。

○太田 コーネルのホテルスクールなんかでも、私が言っているようなことをやっている人もいるし、長谷川先生がやっているようなオペレーショナルな、リジットな計算をちゃんとしている人がいて、それがハーモニーになっているから強いわけですね。

○コーディネータ そうですね。

○太田 私の言っていることだけでやったらつぶれちゃうので。

○コーディネータ いや、それはわかりませんが（笑声）。ですから、今おっしゃっていただいたコーネルのホテルスクールというのは、私も1年弱、ビジティングスカラーとしていたわけですが、カリキュラムを見てみると、ざっと説明してしまうと、うちの商学部と同じようなカリキュラムなのです。なのですが、中身が例えば私がアカウンティングだと原価計

算の事例問題がレストランだったらどうなるのかとか、ホテルだったらどうなるかという話でやっているのですね。

○太田　そうですね。

○コーディネータ　ですから、そういった教育をしているというので、一応ベースとしてはマーケティングの先生とかアカウンティングの先生、ストラテジーの先生がいて、その専門家が対象としてのホスピタリティー・インダストリーズをまさしく見ていくというアプローチをとっているわけですね。そのあたりを今後少し基礎として、ベースとしてもった上で見ていくと。

それは、実はお三方の中にお名前が挙がっていた星野リゾートの星野さんがはっきりおっしゃっているのは、「旅館に普通にマーケティングをやっているだけなんです」と、ご本人自体がおっしゃっているわけですね。そこのところはしっかり基礎がないとなかなか、〇〇ホテルのマーケティングとか〇〇レストランのストラテジーといっても地に足がつかないのではないかなという気がして。

○太田　星野さんて軽井沢の星野温泉の方でしょう。

○コーディネータ　はい。

○太田　すごくロケーションはいいけれど、昔は、要するに星野温泉のときはマーケティングをしていないという感じでした。でも、今はすごくよくなっている。

○コーディネータ　そういったところに人材というのが今後必要だというのが恐らくは本保先生のご示唆だと思うのです。実践面というか実務界ではいかがでしょうか、越智さん、やはり企業に入ってからOJTなどもあると思うのですけれども、例えば会社、実務家という立場からごらんになって、どういった学生が例えば御社に入ってきたらいいのか。つまり、ツーリズムなり何なりしっかり勉強してくるのかどうかという点があると思うのですけれども、その辺はメッセージとして、もし学生がいればですけれども。

○越智　僕も早稲田の寄附講座を3年やらせていただいて、そこで実際にはさっきの経験経済的な話、旅行というのはいろいろな付加価値をつけながらいろいろなおもしろいことができるというお話をしながら、実際にロタ島へのチャーターのプロジェクトなんかもインターンシップみたいな形でやらせていただいて、毎年何人か会社に入っていたりしているのですよ。多分幹部候補生になりますね、間違いなく。ただ、会社に入ってしばらくは営業をしなければいけないので、これはもう数字の戦いですから、それを乗り越えて理屈をいわないと説得力がないわけですよ。お客さんとのやりとりを見ながら。

ですから、多分それを乗り越えてきてくれれば間違いなく幹部候補生になって、その次の段階では、どのように資本を使って会社をもっと大きくしていくとか、そういうステップに行けるのだろうなと思っています。そういう面ではもっともっと優秀な学生さんがたくさん旅行業界に来ていただいて、僕は今、10年間、会社の本社の中枢で来ましたけれども、これから先の10年で多分また旅行のスタイルだとかいろいろなものが随分変わっていくと思いますから、もっとも

っとグローバル化しなければいけないし、アジア戦略なんかも展開の途中なので、そういうものを担ってくれる人たちが来てくれればもっともっと変わると思うので、そういう面ではぜひチャレンジしていただきたいなと思いますね。

○コーディネータ はい。それで申し上げますと、実践面、実務家といったところでも幹部候補生という言い方をマネージャークラスというのですかね。あるいはダイレクターぐらいになってくるのかもしれませんが、そういった中心となるような人材が必要だと。

○越智 そうですね。

○コーディネータ 恐らくは越智社長がいらっしゃる観光産業界、トラベルエージェントもそうでしょうし、オペレーションを実際にやっている企業でもそうではないかと。例えばホテルとかそういったところもマネージャーが欲しいと。恐らく観光庁さんのお話でも、マネージャークラスの人材というのが非常に不足しているというお話があったので、先ほどの人材育成に関連した事業というのを3年ぐらいまずやった上で昨年度後半に私どもがお引き受けした共同研究というものにつながっていく。今後できればそういったことを引き続きやっていければいいのかなという気はいたしておりますけれども。

そういったところで、実は今回はいくつか論点はあったのですが、時間がかなりもう過ぎてしまいましたので、まとめに入りたいと思っておりますけれども、今までのお話のところでは、まず国内の市場は、活性化が必要になってくるだろう。ターゲット顧客としては、国内旅行をする方もいるし、インバウンドの海外からのお客さんもいるでしょう。そのときにはちゃんと売るものを経験価値といったものを中心としながら、あるいは今あるすてきなものをうまく使いながら、レバレッジをかけていきながら、コンテクストを考えながら打っていく。

それを今度、越智社長がおっしゃっていたようにうまく発信をしていかないとマーケティングで申し上げますとプロモーションなんでしょうね。それでよろしいですね、武井先生。プロモーションということでよろしいのですよね。確認しながら話を進めておりますけれども。しっかりやっていかないと来ない。となると、日本ブランドが上がってこないとますます海外からのお客さんは、33位のままでしたっけ？ 28位か38位になったわけですね。そのままになってしまう可能性があるかと。

そのためにはやはり人材が必要だということと、あともう1つは、これは大変被災を受けられた皆様方、あるいはその関係者の方々にとっては非常に申しわけない言い方になってしまったらおわび申し上げますけれども、今回、このところをタイミングをとらえて、先ほどおっしゃった復古ではなくて、ある意味で今までの考え方を少し変えてというのでしょうか、どうせ何か新しく、あるいは再びやるにしても、やり方を変えるというような抜本的な構造の考え方を少し見る必要があるのではないかと、ということをお話を伺って感じました。そのためにも人材が必要ですし、考え方としては今日お示しいただいたような方向性というのはとても重要な示唆になるのではないかなということをお個人としては感じました。

最後に、今日のお三方のお話、あるいはこの30分ぐらいでしょうか、いや、小1時間お話がありましたけれども、パネルディスカッションが何らかの示唆をもって皆様方にとらえていただけたのであるならば、さらにもしそれが提言になっているのであるならば、主催者側といたしましては大変幸甚に存じます。

そしてもう1つ、こちらに出ておりますけれども、このフォーラムの主催は早稲田大学産業経営研究所であります。後援として観光庁、それから、財団法人日本交通公社からも今回のフォーラムにつきましてはご後援を頂戴しておりますので、この場をかりて御礼申し上げたいと思っております。どうもありがとうございました。

それでは、本日のフォーラムはこれまでとさせていただきます。お三方の先生方、どうもお忙しいところ、ありがとうございました。

以上をもちまして、本日のフォーラムは終了いたします。どうもありがとうございました。

Uniquely Japan

国家的遺産から地方の宝への旅・・・
a journey from national treasures to local gems. . .

JATA World Tourism Congress 2010

Andreas Dannenberg
CEO & President
Ad-comm Group Co.,Ltd

シート 1

Role of Tourism

- 今日、ツーリズムは対外的経済活動のなかで最も発展しつつある分野のひとつ
- ツーリズムの高度成長が経済にかなりの貢献をもたらし、新しい経営慣行を導入し、教育的な経験が経済の様々な分野に影響を与え、国全体の社会的・経済的發展につながる

シート 2

Role of Tourism- Economic Impact

- 近年の統計によれば、ツーリズムは全世界の収入の約10%をしめ、世界の全労働人口のほぼ1/10にあたる労働力をもたらす。
 - 日本では、ツーリズムは国民総生産のたった5%に値する
- ツーリズムが経済に貢献する局面
 - 国民総生産への直接的な貢献
 - 外国為替の源
 - 外国貿易収支のバランス
 - インフラの開発
 - 雇用への貢献
 - 全国的なインパクト

シート 3

Role of Tourism – Social Impact

- 世界中にその国の認知度を上げる
- その国に対して良いイメージを持ってもらう
- 他の国との親交を深め、また他の国への耐性を高める
- 国家としてのプライドや自尊心を高める

シート 4

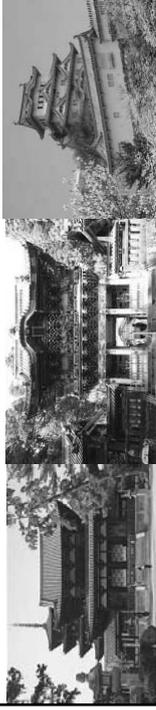
Tourism Types

Historical/heritage	Italy, Egypt, India, China, Japan, Middle East
Cultural (art, architecture, museums)	Paris, Rome, Florence, London, New York
Leisure	French Riviera, South-East Asia, Caribbean
Culinary	France, Italy
Winter tourism	France, Switzerland, Canada
Adventure (scuba, hiking, climbing)	Australia, New Zealand, Burma, Nepal, Switzerland
Wellness	Thailand, Bali, Switzerland
Spiritual	India, Mecca, Jerusalem, Vatican, Spain
Festivals	Brazil, Spain, Italy, Germany, Thailand, India, USA
Shopping	Milan, New York, Paris, London, L.A.

シート5

How to stimulate inbound travel

- 日本はすでに京都、奈良、日光、姫路、広島などの歴史探訪を目的とした世界的に有名な旅行地



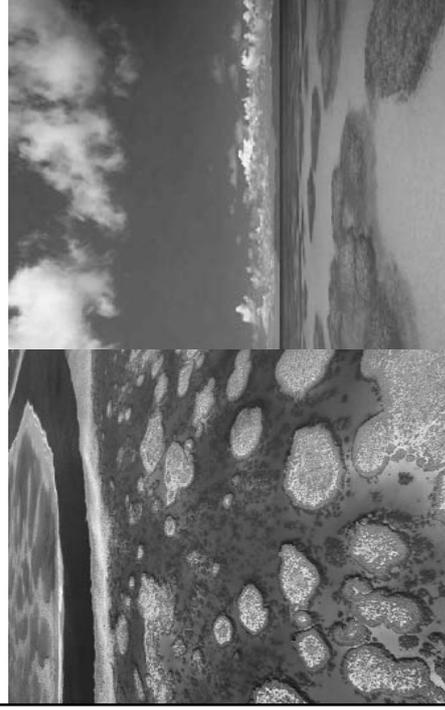
シート6

How to stimulate inbound travel

WHAT ELSE can Japan offer ???
日本という国は、何を提供できるのででしょうか???

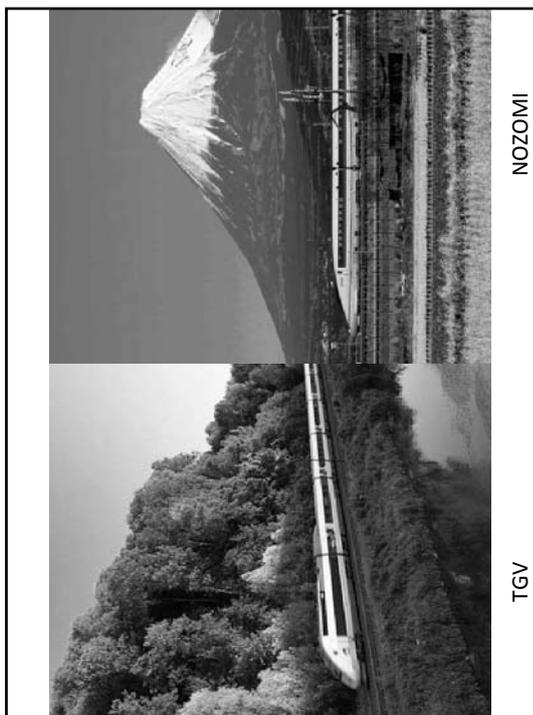
**A journey of amazing discoveries...
驚異的な発見への旅...**

シート7



Great Barrier Reef - Australia
Ishigaki Jima - Okinawa

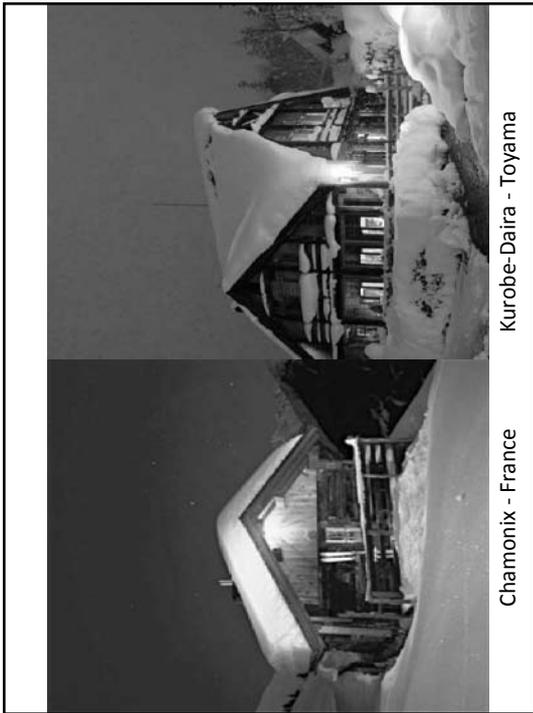
シート8



TGV

NOZOMI

シート 9



Chamonix - France

Kurobe-Daira - Toyama

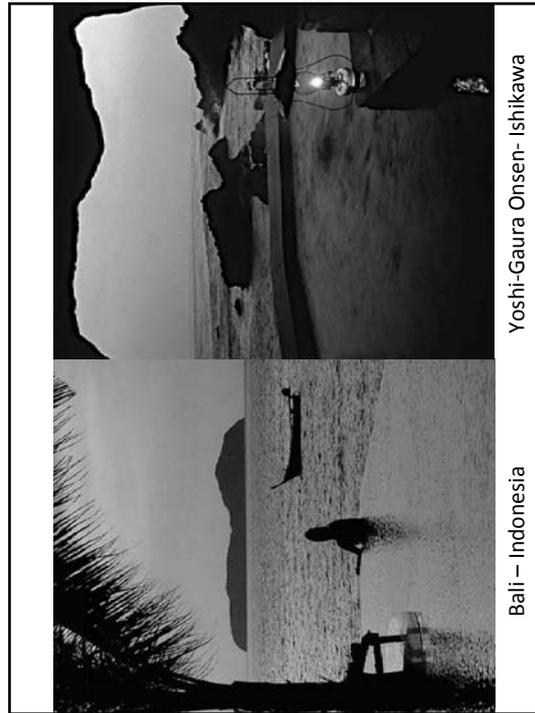
シート 10



Roller Coaster - San Francisco

Fuji Q High Land Yamanashi

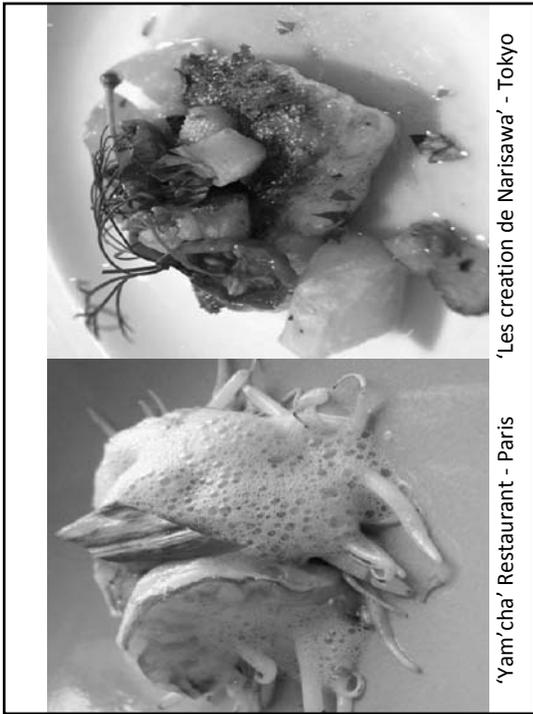
シート 11



Bali - Indonesia

Yoshi-Gaura Onsen- Ishikawa

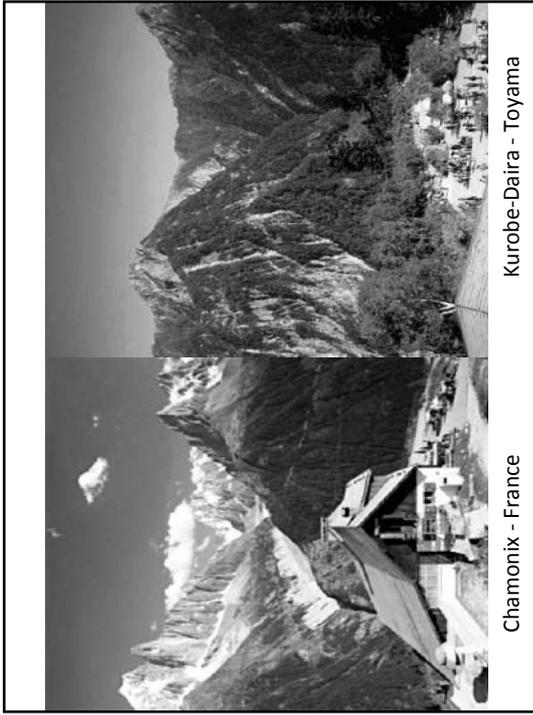
シート 12



'Yam'cha' Restaurant - Paris

'Les creation de Narisawa' - Tokyo

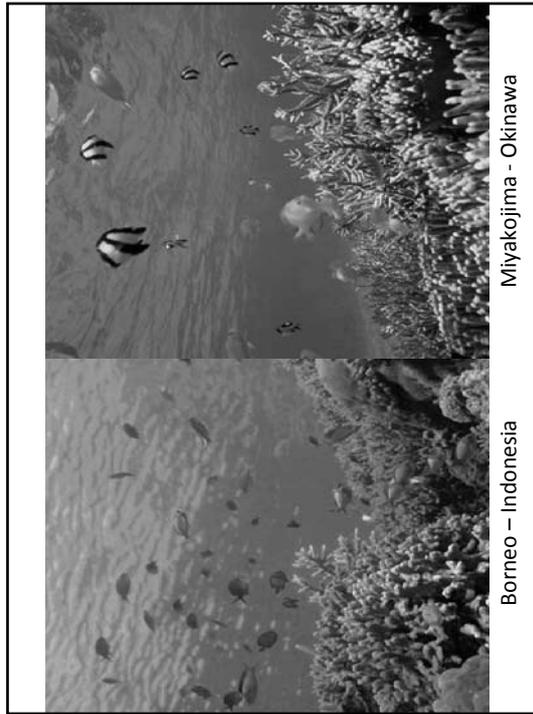
シート13



Chamonix - France

Kurobe-Daira - Toyama

シート14



Borneo - Indonesia

Miyakojima - Okinawa

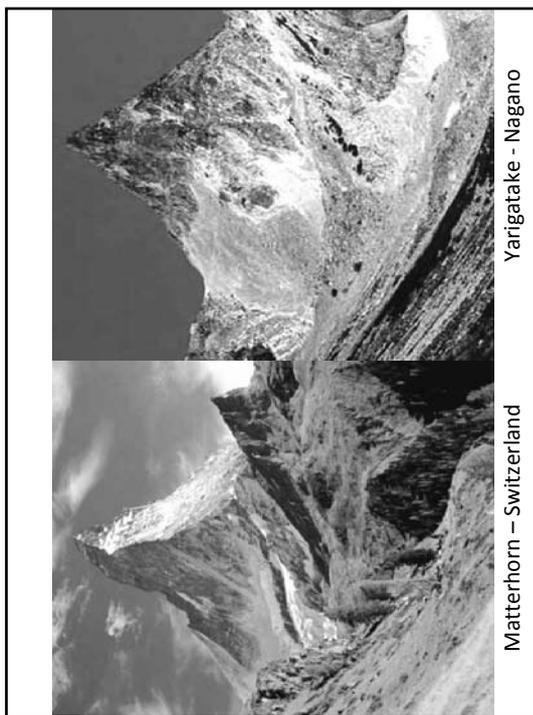
シート15



Tulipa - Netherland

Shibazakura - Saitama

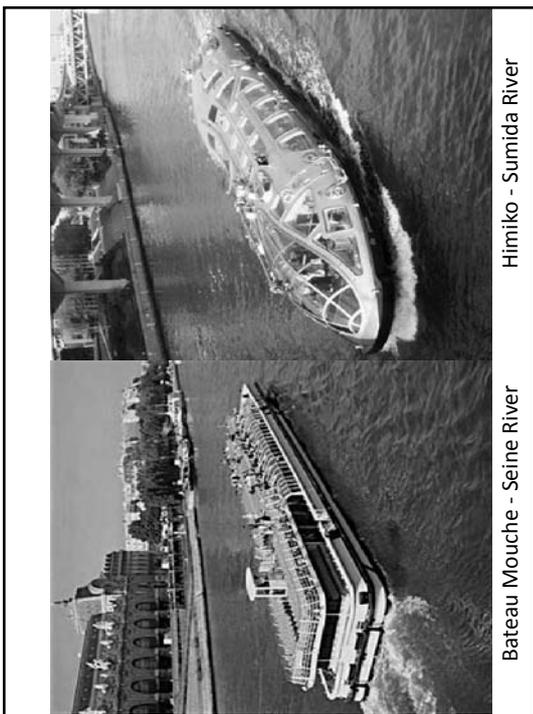
シート16



Matterhorn – Switzerland

Yarigatake - Nagano

シート 17



Bateau Mouche - Seine River

Himiko - Sumida River

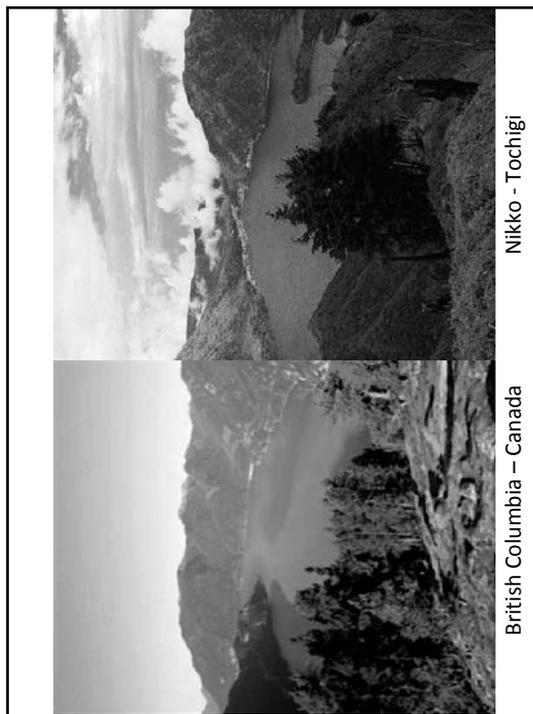
シート 18



LOUIS VUITTON – Milan

LOUIS VUITTON - Omotesando

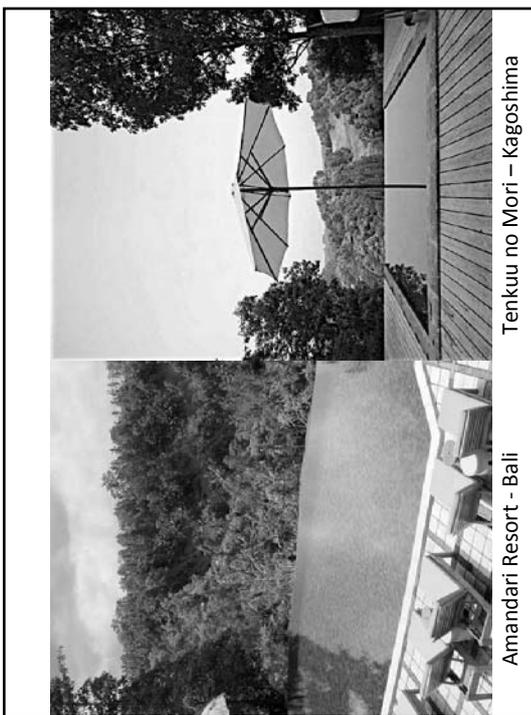
シート 19



British Columbia – Canada

Nikko - Tochigi

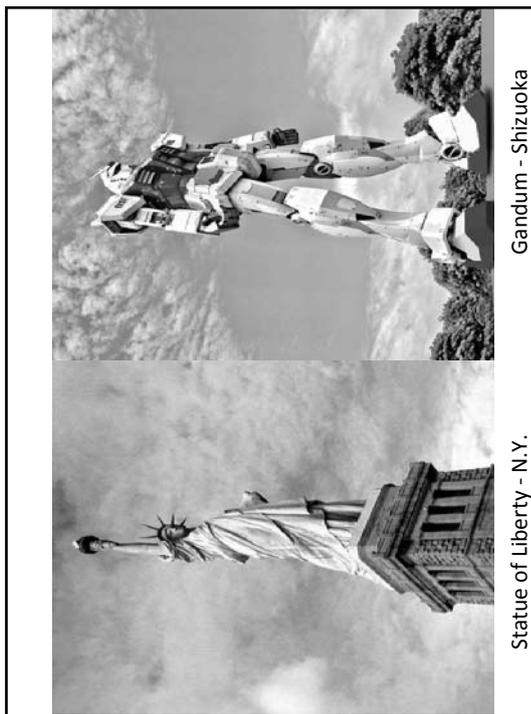
シート 20



Amandari Resort - Bali

Tenkuu no Mori - Kagoshima

シート 21



Statue of Liberty - N.Y.

Gandum - Shizuoka

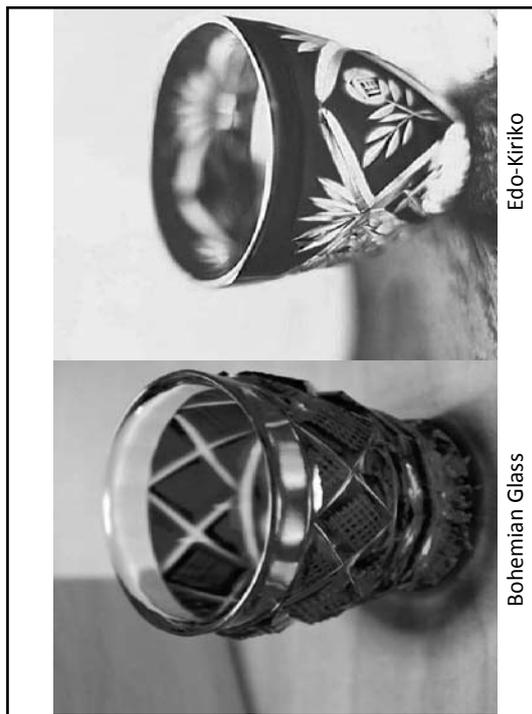
シート 22



BOXING - Las Vegas

SUMO - Tokyo

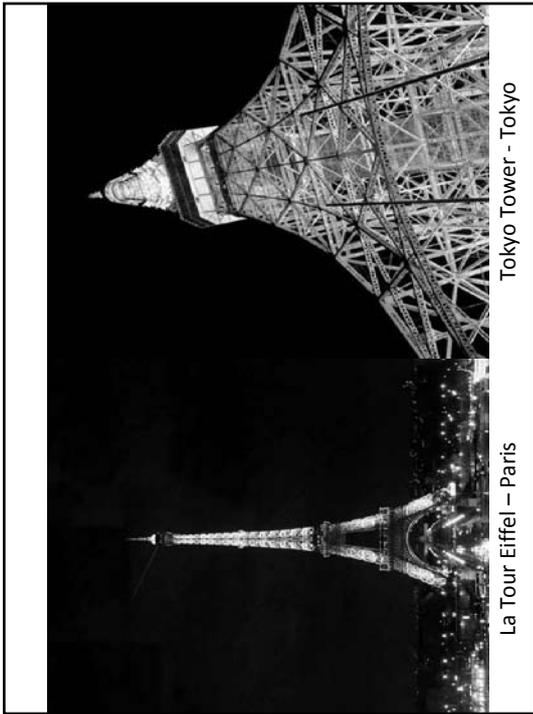
シート 23



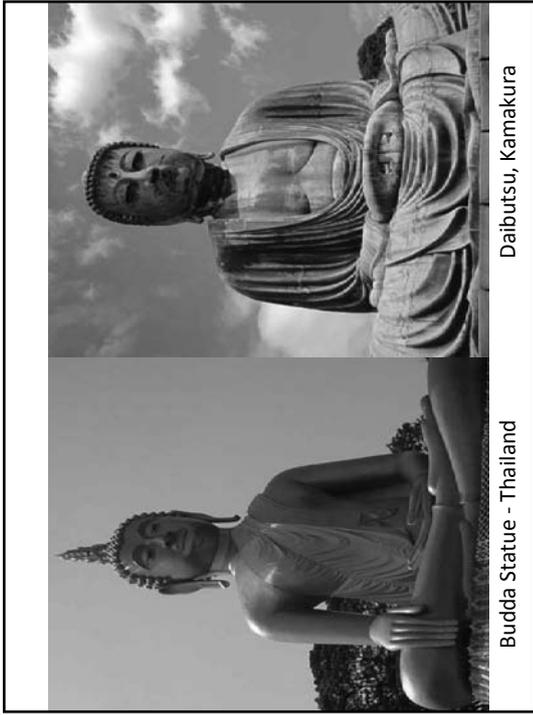
Bohemian Glass

Edo-Kiriko

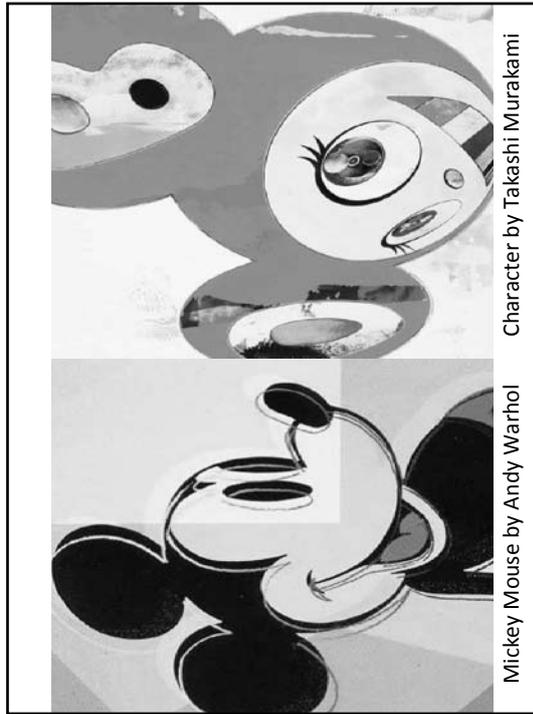
シート 24



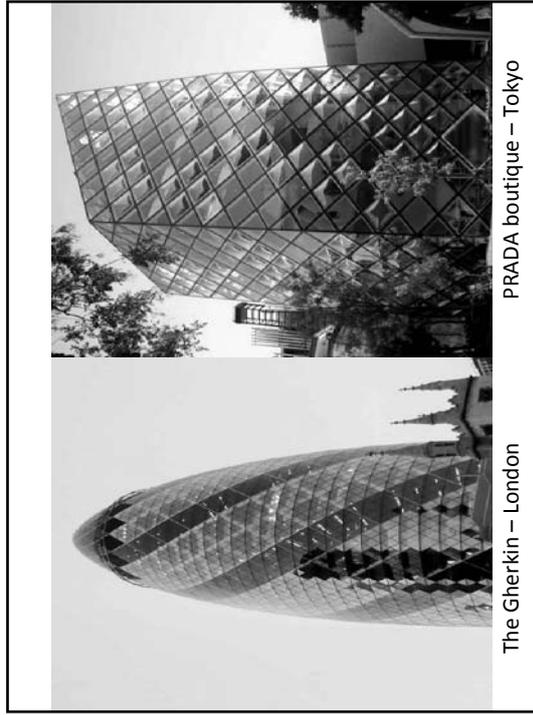
シート 25



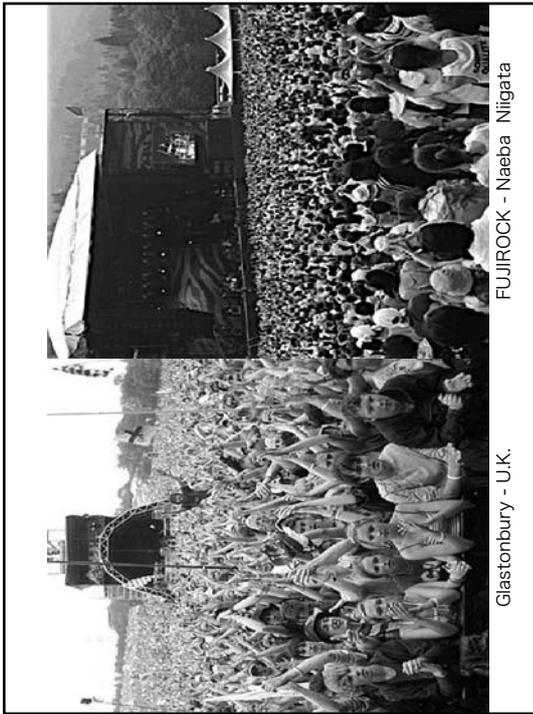
シート 26



シート 27



シート 28



Glastonbury - U.K.

FUJIROCK - Naeba Niigata

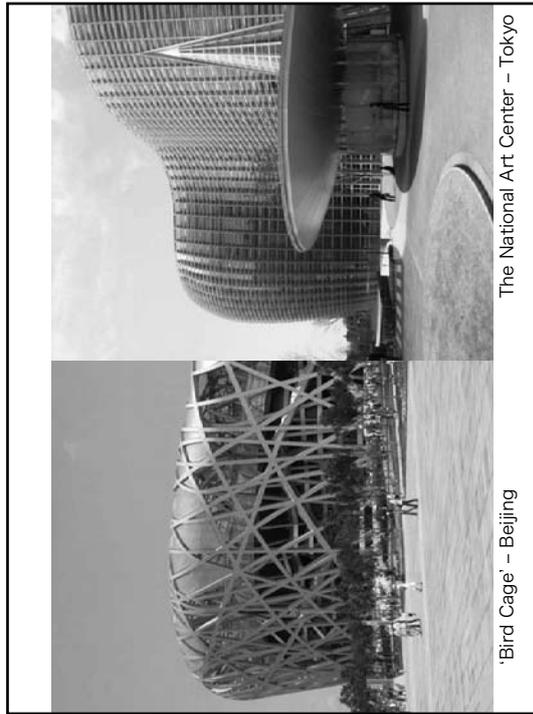
シート 29



La Scala - Milan

Minami-Za - Kyoto

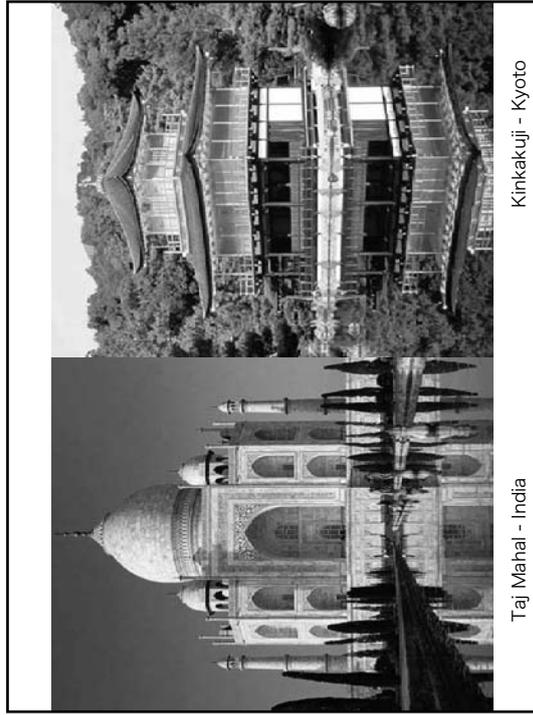
シート 30



'Bird Cage' - Beijing

The National Art Center - Tokyo

シート 31



Taj Mahal - India

Kinkakuji - Kyoto

シート 32



Berlin philharmonic orchestra

Saito-Kinen orchestra

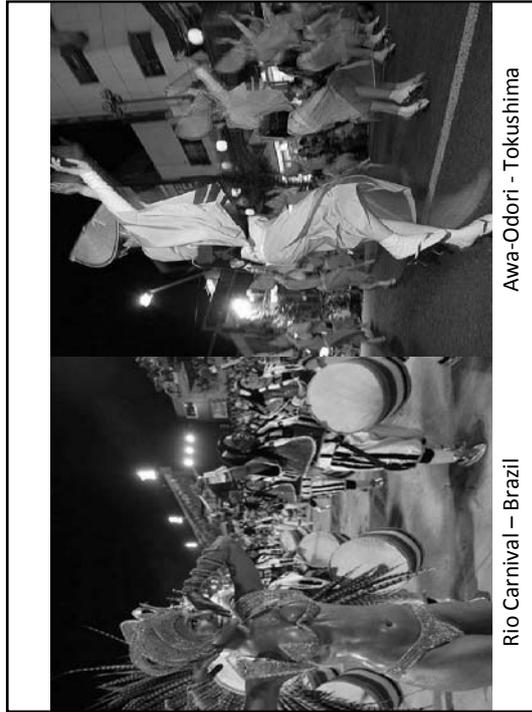
シート 33



Porcini – Italia

Matsutake gohan

シート 34



Rio Carnival – Brazil

Awa-Odori - Tokushima

シート 35

Tourism Types

Historical/heritage	Kyoto, Nara, Hiroshima, Kamakura, Nikko, Kurashiki
Cultural (art, architecture, museums)	Tokyo, Kanazawa, Kurashiki, Hakone
Leisure	Okinawa, Miyakojima, Karuizawa
Culinary	Tokyo, Osaka, Fukuoka
Winter tourism	Hokkaido, Nagano, Toyama
Adventure (scuba, hiking, climbing)	Hokkaido, Mt. Fuji, Mt. Takao, Minakami, Oze, Yamanashi, Nagano, Okinawa
Wellness	Beppu, Hakone, Izu,
Spiritual	Kyoto, Koya-san, Nara, Mt. Fuji, Yoshino, Kumano,
Festivals	Cherry blossoms, Gion (Kyoto), Yamagasa (Fukuoka), Nebuta (Aomori), Kanto (Akita), Snow Festival (Sapporo), Oni Daiko (Sado island), Hadaka Matsuri (Okayama)
Shopping	Tokyo, Osaka

シート 36

From National Treasures to Local
Gems

- 豊かな歴史、活力を生み出す現在、そして夢のある将来を持つ国。
- 日本は、全国に渡って比類なく多様で、全ての感覚に刺激的な国。

日本へYokoso!

シート 37

Thank You

ありがとうございました

シート 38

第19回 産研アカデミック・フォーラム

『観光による復興への提言』
—政策と事業マネジメントの面から—

日時：2011年6月14日(火)

13:00~17:00

会場：早稲田大学国際会議場
井深 大 記念ホール



プログラム

◆問題提起

コーディネータ 早稲田大学 商学大学院教授 長谷川恵一

◆講演

1. 「観光政策からの提言」

首都大学東京 教授 本保芳明

2. 「旅行事業におけるリスクマネジメント」

株式会社ユナイテッドツアーズ 社長 越智良典

3. 「デスティネーション・マーケティングが高める地域の魅力と活力」

早稲田大学 商学大学院教授 太田正孝

◆パネル・ディスカッション

モデレータ 早稲田大学 商学大学院教授 長谷川恵一

パネリスト 各講演者

◆申込み方法

対象：学生、教職員、一般どなたでもご聴講いただけます。
聴講は無料です。

◆定員：400名

聴講をご希望の方は、産業経営研究所のホームページより
専用フォームにてお申込みください。

申込み締切りは2011年6月4日(土曜日)となります。

定員になり次第締切ることがあります。

早稲田大学産業経営研究所

〒169-8050 東京都新宿区西早稲田1-6-1 早稲田大学11号館3階

Phone:03-3203-9857 E-mail: riba@list.waseda.jp

ホームページ: <http://www.waseda.jp/sanken/>

主催 早稲田大学 産業経営研究所 後援 観光庁 財団法人 日本交通公社

ご あ い さ つ

早稲田大学産業経営研究所は、早稲田大学における産業経営に関する中心的な研究機関として1974年に設立され、2007年10月からは旧アジア太平洋研究センターの国際経営部門との統合により新設された商学大学院総合研究所の研究部門として改組され、今日に至っております。産業経営研究所は、設立以来今日に至るまで、商学部のスタッフを中心とした研究陣により、企業経営から産業発展に関する幅広い領域において、グローバルな視点から先端的な研究を精力的に展開してまいりました。

産業経営研究所では、2010年10月1日より2011年3月30日までの期間にわたり「産学官連携による観光産業の人材育成に関する業務」において観光庁と連携し、「観光産業の人材育成のための産学共同研究」を研究課題として研究を実施しました。このたび第19回目を数えることとなりました「産研アカデミック・フォーラム」は、この研究で得た知見を多くの方々と共有するために、研究成果の一部を公表することを目的として開催することといたしました。

今回のアカデミック・フォーラムは、当初「観光立国への提言—政策と事業マネジメントの面から—」を統一テーマとして、「観光立国政策」「旅行事業におけるリスク・マネジメント」「デスティネーション・マーケティングによる地域活性化」といったトピックを論じようと企画しておりました。しかしながら、2011年3月11日に発生し、東北地方における甚大な災害の根本原因であることはもとより、関東以北のわが国の広範な地域の生活、果ては世界的な経済活動にまで多大な影響を及ぼしている、東日本大震災を全く度外視して「観光」について論じることはできないと判断いたしました。

そこで、統一テーマを「観光による復興の提言—政策と事業マネジメントの面から—」へと変更し、パネリストの方々にも「観光政策からの提言」「旅行事業におけるリスク・マネジメント」「デスティネーション・マーケティングが高める地域の魅力と活力」についてそれぞれ論じていただき、あらためて「観光」の意義について皆様と考えてみたいと存じます。

今回のアカデミック・フォーラムにおける議論から触発される提言が、わが国の復興にいささかなりとも貢献できるならば、「社会との連携を図りつつ、産業および経営に関連する諸分野を、グローバルかつ地域的な観点から多角的に研究および調査するとともに、その成果を広く社会に還元する」という当研究所の目的にも適うこととあります。

以上のような、趣旨あるいはテーマにご関心のある皆様方のご来聴を、所員一同、心よりお待ちしております。

早稲田大学産業経営研究所
所長 武井 寿

講師略歴

本保 芳明（ほんぼ よしあき）氏

東京工業大学大学院社会工学科卒
1974年 運輸省入省
1983年 (独)国際観光振興機構(JNTO)ジュネーブ事務所出向
1986年 運輸省大臣官房国有鉄道部国鉄再建実施対策室補佐官
1992年 運輸省運輸政策局貨物流通施設課長
1993年 運輸省海上交通局外航課長
1997年 運輸省運輸政策局観光企画課長
1999年 運輸省海上交通局総務課長
2001年 国土交通省大臣官房審議官
2007年 国土交通省大臣官房総合観光政策審議官
2008年 観光庁長官などを歴任ののち
2010年 首都大学東京 教授

越智 良典（おち よしのり）氏

1975年 早稲田大学 政治経済学部政治学科 卒業
1975年 近畿日本ツーリスト株式会社入社
1996年 千代田海外旅行支店長
2000年 神田法人旅行支店長
2001年 企画室部長
2004年 海外旅行部部長
2005年 執行役員 海外旅行部長 兼 中国開発部長
2007年 常務取締役 営業推進室副室長
2008年 常務取締役 旅行事業創発本部長
2008年 専務取締役 旅行事業創発本部長
2010年 専務取締役 ブランド戦略室・経営戦略本部・国際旅行事業本部カンパニー・関連商品事業部担当
前 経済同友会中国委員会、観光・文化委員会副委員長、日本旅行業協会外国人旅行委員会副委員長
観光庁 観光経営マネジメント教育推進WG委員
現在 株式会社ユナイテッドツアーズ 社長、海外邦人安全協会理事、日台観光促進協議会理事長

太田 正孝（おおた まさたか）氏

1976年 早稲田大学第一商学部卒業
1978年 同大学院商学研究科博士前期課程修了
1982年 同大学院商学研究科博士後期課程単位取得退学
1992年 同大学商学部助教授
1994年 同大学教授
現在、早稲田大学 商学学術院教授
1984～85年 Fulbright Graduate Program にて University of Illinois at Urbana-Champaign 留学、
1999～2001年 MIT Sloan School of Management 客員研究員。
博士(商学)。商学研究科長(2004～2008年)、2008～2010年 早稲田大学常任理事(教務・国際担当)。

長谷川恵一（はせがわ けいいち）氏（コーディネータ）

1986年 早稲田大学商学部卒業
1988年 同大学院商学研究科修士課程修了
1989年 同大学商学部助手
1991年 同大学大学院商学研究科博士後期課程単位取得
高崎経済大学専任講師、早稲田大学専任講師、早稲田大学助教授を経て、
2001年 早稲田大学教授
現在、早稲田大学 商学学術院教授
2002年～2003年 Cornell University School of Hotel Administration 客員研究員

産業経営研究所スタッフ

武井 寿（所 長） 早稲田大学 商学学術院教授
川村 義則（所長補佐） 早稲田大学 商学学術院教授
足代 訓史（助 手） 早稲田大学大学院商学研究科 博士後期課程
清水 弘幸（助 手） 早稲田大学大学院商学研究科 博士後期課程
吉見 憲二（助 手） 早稲田大学大学院国際情報通信研究科 博士後期課程

産研アカデミック・フォーラム No. 19

2011年10月31日発行

発行者 早稲田大学産業経営研究所所長 武井 寿
発行所 早稲田大学産業経営研究所
〒169-8050 東京都新宿区西早稲田1-6-1
電話 (03) 3203-9857
FAX (03) 3202-4274
印刷所 共立速記印刷株式会社

R.I.B.A. ACADEMIC FORUM

No.19

Proposals for Reviving Tourism in Japan

– Government Policies and Business Strategies –

Introduction

Keiichi Hasegawa … 9

I. Presentation

1 .Some suggestions from Ex-Commissioner of
Tourism Agency of Japan Yoshiaki Hongo … 18

2 .Managing tourism risks Yoshinori Ochi … 43

3 .Destination Marketing That Enhances
Local Assets and Brands Masataka Ota … 76

II. Discussion

Keiichi Hasegawa …101

Yoshiaki Hongo

Yoshinori Ochi

Masataka Ota

2011

Research Institute of Business Administration