南都銀行・奈良県共催　近畿財務局後援

第９回 観光力創造塾

観光地奈良の生き残り戦略 2018

宿泊への仕掛けづくりを

第９回「観光力創造塾」（南都銀行・奈良県共催、近畿財務局後援）が去る1月25日、奈良市春日野町の奈良春日野国際フォーラム甍～I・RA・KA～で開催され、ホテル・旅館・レストラン・料理店・物販・社寺・自治体・観光協会・地域おこしグループ等の観光関連団体など約180人が参加した。同塾は国内外から県内に宿泊観光客を誘致する仕組みを考えるもので、今回のテーマは「観光地奈良の生き残り戦略2018」。『観光立国の正体』の共著者を講師に招き、第Ⅰ部では地域振興のエキスパート・藻谷浩介氏、第Ⅱ部では観光カリスマ・山田桂一郎氏が講演した。また第Ⅲ部では両氏を交えてのトークセッションを行った。

◇第Ⅰ部　基調講演
「稼ぐ観光」への転換
日本総合研究所　主席研究員
日本政策投資銀行　地域企画部　特任顧問
藻谷　浩介氏

◇第Ⅱ部　基調講演
「感幸地」としての奈良
JTIC・SWISS代表、奈良県立大学客員教授
山田　桂一郎氏

◇第Ⅲ部　トークセッション
激論！観光地奈良の生き残り戦略
パネリスト
藻谷　浩介氏
山田　桂一郎氏
島田　清彦氏
（南都経済研究所事務局長・主席研究員）
コーディネーター　鉄田　憲男
（南都銀行観光戦略室）

◇第Ⅰ部　基調講演

「稼ぐ観光」への転換

日本総合研究所　主席研究員
日本政策投資銀行　地域企画部　特任顧問
藻谷　浩介氏

地域経済循環拡大を

訪日外客数（いわゆるインバウンド客数）は、2016年には2400万人でした。これを国別に分けて、さらに相手の国の「国民の何人に1人が1年の間に来日したのか」を計算してみます。この数字が小さいほど、日本ファンのリピーターが多いわけです。

米国の場合、1年間に国民の260人に1人が来日しました。それが中国となると、220人に1人で、すでに米国より来日頻度が高くなっています。カナダ人は139人に1人で米国人の2倍、オーストラリア人は50人に1人で、米国人の5倍の頻度でした。それでは韓国人は？　なんと桁違いの10人に1人です。台湾パスポートの人となると6人に1人、香港パスポートの人は5人に1人が1年間のうちに来日しました。韓国・台湾・香港を見れば、中国人客がまだまだ増加することは明らかに予想できますし、カナダ・オーストラリアを見れば、米国人客ももっと増えることが予想できます。インバウンド観光は、膨大な潜在需要を抱える数少ない分野なのです。これを地域経済活性化に活かさない手はありません。

ところでその「地域経済の活性化」には5段階あります。①知名度・話題性アップ→②客数増加→③売り上げ増加→④所得増加→⑤地域内経済循環拡大の各段階です。①と②は、首長さんや広告代理店や旅行代理店が喜ぶ話ですが、実際に経済を温める効果はないので、まったく飛ばしてしまってかまいません。話題にならずとも、客数が増えずとも、単価の高い少数の固定ファンが繰り返し来て、売り上げが増えればいいのです。ですから意味があるのは③からです。採算割れ価格でやっているようでは、幾ら売り上げが増えても④の所得増加にたどり着きません。そして関係者の所得が上がったとしても、そのお金が再度地域内で使われて、直接観光事業をしていない一般住民にまで回るようでなければ、つまり⑤の地域内経済循環拡大が起きなければ、地域経済は活性化しないのです。逆に⑤までいけば人口が増えます。奈良県内の各観光地は、どの段階でしょうか？　①で止まっていませんか？

⑤の地域経済循環拡大を実現するためのキーワードは「地消地産」です。よく聞く地産地消（地元の特産品を地元民も消費すること）ではなく、地消地産。「地」元で「消」費するものには1％でも多く「地」元「産」を使おう、ということ。観光客に出す食材や土産物の原材料はなおさらです。これにより、売り上げの中で地元に戻って回る部分を1％でも増やすことができ、農業や建設業や製造業の売り上げも増え、人口増加が実現していきます。北海道のニセコ町や、沖縄県内各地が典型例です。反対が大阪のたこやきで、原材料に一切地元の物を使っていませんから、売り上げが大阪に還元されません。

高い旅費を払ってわざわざ遠くから来る観光客は、遠くから来るほど「地消地産」を求めています。安ければ喜ぶのではなく、「今だけ・ここだけ・自分だけ」であればあるほど喜んで、高い単価を払います。客の側に立って考えて、顧客に高いお金を払うだけの「言い訳」を提供できているほど、観光地の中の地域経済循環が高まります。栄える観光地は「行く言い訳」が立つ場所なのです。「あそこは安いから」というのは最悪の「言い訳」で、それでは④の所得増加はありえません。お客さまが価格以外の「言い訳」を持って選ぶ地域だけが残ります。なぜそこに行き、お金を使うのか、お客の目で「言い訳」を考えましょう。

地域経済循環を拡大する観光とは、わざわざ行く「言い訳」が立ち、滞在時間が長く、食事回数、泊数が増える観光であり、繰り返して訪れてなじみ客になってもらえる観光です。地元民の「当たり前」こそ、お客にとっては魅力であり不思議です。「当たり前」でないものを知ろうと来た人の「言い訳」を立たせ、何が「ありがたい」のか、お客さまの本音を聞き出すことが勝負です。

多くの観光地は時代遅れの店と同じです。周遊コースなどというのは、昭和の時代の国内観光客のニーズに対応したもので、今の時代の外国人観光客に必要なのは滞在場所をつくることです。①の知名度を狙って宣伝などしているお金があったら、顧客満足度を調査しましょう。きっと今すぐやるべきヒントが見つかります。

◇第Ⅱ部　基調講演

「感幸地」としての奈良

JTIC・SWISS代表
奈良県立大学客員教授
山田　桂一郎氏

時間の過ごし方探る

地域振興・活性化の問題・課題は、すべて「エゴと利害関係」です。どれだけ良い仕組みや組織を立ち上げても、この二つの原因で何をやっても止まってしまいます。

世代交代できない中小企業の経営者についてお話しますと、経営者の中心年齢は1995年の47歳から2015年には66歳にスライドしましたが、ほとんど経営者が交代していないことを示しています。2014年までの2年間で、廃業が開業を17万社上回りました。日本の企業数の99％、従業員の70％が中小企業です。積極的投資の必要性を感じているのは、49歳以下では32％ですが、70歳以上では11％です。経営者が2007～08年度に交代した企業の14年度の経常利益率は5・5％（1・88㌽増）でしたが、交代しなかった企業は3・37％（1・16㌽増）にとどまりました。

現在の生活に満足していると答えた人は2017年は73・9％で、2016年と比べて3・8㌽増え過去最高。

地域が危機的状況に陥るパターンは、第1段階の「危機から目をそらす」→第2段階「自分たちは変わらなくてよい」と主張し→第3段階「責任とれ」と「犯人探し」→第4段階の「新しい現実への対応を始める」→第5段階の「やっと一体感」に分かれ、段階が進むほどより多くの変革エネルギーが必要になります。

ASEANなどアジアの発展、ITCやAIなどの技術革新、人口減少、少子化・高齢化、社会のグローバル化、気候変動、災害の激甚化など、2020年東京オリンピック・パラリンピックのその先の経験したことのない大変化はまだ誰にも分かりません。

ところで私が住んでいるスイスは26の州から成る連邦国家で、多民族・多文化・多言語の人口約840万人の国で、地域によって法制度・行政制度が異なります。すべての町、州にそれぞれが持つ多様な地域性と個性があり、明確な地域理念と戦略を持っています。

スイスは国際競争力、観光競争力、技術革新力がいずれも世界一です。スイスの強さは「質」を重視し、本来価値・付加価値をアップし、質向上で徹底したブランド化を促進し、地域＆商品イメージアップを図っていることであり、最大の強さは地域＆総合マーケティング力です。

アルプスで最も美しい村・ツェルマットは観光と農業を基軸に「地域経営」に取り組んでいます。すなわち地域全体の収益・税収アップ、雇用、新規ビジネス等を戦略化しています。

そもそもツェルマットは立地条件が悪く、チューリヒ、ジュネーブから鉄道で4時間かかり都市部からは遠い地域です。

ツェルマットは人口約5700人、ホテル125軒6800ベッド、ホリデーアパート1500軒6500ベッド、年間宿泊数約200万泊、リピート率70％です。世界的に有名なカーフリリゾートで車の乗り入れは禁止、村内は電気自動車だけ。豊かな財政で州と連邦政府の歳入に貢献しており、観光を基軸とした総合産業化に成功し、手厚い社会保障制度と高い教育水準で知られています。高付加価値、高単価の地場産品があります。オンリーワン、ナンバーワンだけではなく住民が圧倒的に支持する地域リアリティーあふれる多様な商品構成で、電力から電気自動車、チーズまで地元で作り、芸術、イベントからスポーツまで地域支持が高いのです。

すなわち真の商人道である近江商人の「お客に善し、世間に善し、自らに善しの三方善し」に、スイスは「将来・未来に対して善し」を加えて四方善しです。自然環境は将来世代から借りているものなので、利子を付けて返そうという意識があります。

ツェルマットは住民がエコ・リゾートを確立しています。エコへの取り組みは地域からのメッセージであり、住民の自信と誇りがあふれています。

観光で大切なモノ、コト、メシのすべてに共通するのは、「トキ」すなわち充実した時間の過ごし方です。お客さまにとって明確な旅の目的は何でしょうか。

最後に、Airbnbでは体験が売れています。体験が増えるとそれに比例して宿泊者が増えます。東京で人気の体験の一つは、一般家庭で食事を作って食べる全行程2・5時間の体験で、1食とドリンク、用具、移動送迎、英語ガイド付きで1人9720円です。今後はどんどんこのような日常を演出した「体験」ツアーがもっと売れると思います。

開会あいさつ

奈良県観光局長　森田　康文氏

奈良県の観光を取り巻く状況は、近年ダイナミックに変化してきています。この時期にあたり、観光をビジネスとして盛り上げ、地域の活性化を図ることは重要なテーマです。

「観光力創造塾」は9回目を迎えます。「塾」ですので、共通の意志を持つ人たちが学ぶ場です。その教育的・啓発的な効果に期待して、奈良県も平成29年から共催させていただいています。観光や地域振興にかかわる方々が真剣に学ばれ、地道な努力によって奈良県の観光力を高めていただくことを期待します。

◇第Ⅲ部　トークセッション

激論！「観光地奈良の生き残り戦略」

地域振興のエキスパート　藻谷　浩介氏
観光カリスマ　山田　桂一郎氏

データベースが肝心
編集力を磨いて提案
観光消費額の増加を

藻谷　氏
山田　氏
島田　氏

鉄田　山田さんの講演の最後の「英語による一般家庭での料理体験が東京で人気を博している。2時間半で1人9720円」という話には驚きました。奈良でもできるのでは。

藻谷　奈良だったら大和芋を使った料理など、良いかもしれませんよ。

島田　アンケートを取ると、4割が「ぶらぶら歩いておいしいものを食べたい」という食事・グルメを求めて来るのですが、奈良ではそのような都市型観光が弱いです。

藻谷　ぶらぶら歩きたいというのはよく分かります。私も近鉄奈良駅から会場まで歩いて来ました。神社仏閣参拝は観光客にとって、奈良に来る「言い訳」だと思います。明日香など、歩いたらとてもいいところです。ただあまりおカネが落ちないのです。

山田　伊勢へ行っても、伊勢神宮には参拝せずおかげ横丁で時間を過ごすという観光客も結構います。

鉄田　大阪でコンビニ弁当を買って奈良に持って来る訪日外国人がいます。

藻谷　そういうお客さまは、とにかく安ければいいということになります。

鉄田　大阪で宿泊する外国人が多いです。その方が移動に便利だからと。

山田　泊まってもらうためには、泊まらざるを得ない仕掛けを作らないといけません。スイスの観光は、泊まる目的なり理由を明確にした商品・サービスが多いのです。

鉄田　春日大社は毎朝午前9時から「朝拝」といって、朝の参拝を受け付けています。早朝の奈良公園は清々しいです。

山田　地方都市では夜のスナックを回るというプログラムもあります。

島田　奈良はビジネス客が少ないのです。それは法人・企業が少ないからです。ちなみに県外就業率も高く、何かにつけ日帰り県なのです。

藻谷　奈良県の場合、宿泊施設の絶対数が少ないという課題があります。ちなみに愛知県もそのような傾向がありますが、共通しているのはお金持ち県という点です。

山田　既存の施設とサービスのままで顧客満足度を上げるのは無理です。修学旅行で奈良に行って、二度と行きたくないという人が結構います。

島田　県外居住者の日帰り観光客の1人あたり消費額は4446円で、全国平均より4割少ないのが現状です。これを1人あたりわずか250円余計に使ってもらうと、観光消費額は36億円増えます。この数字は、日帰り客の1％約15万人を宿泊に振り向けるのと同じ金額になるのです。こちらの方がより現実的です。

山田　1人250円増を目指すより、お金持ちが好む高価な土産物等を開発して売った方がいいと思います。いわゆるシャワー効果を狙うわけです。

藻谷　大切なのはマーケティングです。つまりお客さまの需要がどこにあって、それを取り込むにはどうすればよいかという戦略です。マーケティングはデータベース作りが肝心です。

山田　今は「こちらが売りたいものを売る」というプロダクトアウト構造になっています。勝手に観光地をつなげて周遊コースを押し売りしています。大切なことはお客さまの「ストーリーづくり」で、そのためにはマーケットインの視点で編集力を磨くことが必要です。

コーディネーター
南都銀行観光戦略室
鉄田　憲男

南都経済研究所
事務局長・主席研究員
島田　清彦氏

■司会　南都銀行観光戦略室
濱野　由香理