

東北紀行

Tohoku Travelogue

第 48 号/2023 年 7 月/編集：丸岡泰（石巻専修大学）

「観光地経営」の視点と実践 ～「観光地経営」の要諦について～

國學院大學観光まちづくり学部教授 梅川 智也

0. はじめに

この3年ほど新しい学部立ち上げの準備をして参りました。全国でも初めての観光まちづくり学部は、「地域に対する深いまなざしに基づき、地域社会の現状と課題を理解し、地域資源の保全活用と地域を動かす様々な人々の連繋によって、地域を主体とした観光や交流を促すとともに、活力あふれる地域を実現できる人材を養成すること」を目的としています。

そのために、「社会、資源、政策・計画、交流・産業に関する知識・技能を身につけ、地域の実情に応じた将来像を構想し、多くの人々と協働しつつ、よりよい未来へ向けての計画や提案を行い、実装に向けて行動できる意欲と能力を有した人材を養成するための教育」を行っていかうと考えています。どうか、ご指導、ご支援のほどよろしくお願いたします。

1. 「観光地経営」の背景

さて、本日、私がお話しさせていただくテーマは、『「観光地経営」の視点と実践～「観光地経営」の要諦について～』です。

まずは時代の流れを振り返りますと、かつて昭和の時代には、あまり難しいことを考えなくてもハードさえ作れば人が来たという時代がありました。行政自らが事業主体となって開発したスキー場事業などはその典型ではないかと思います。バブルが崩壊した 1990 年代前半ぐらいまで続きましたでしょうか。その後はハードからソフトへ、作りすぎた施設をどうオペレーションするかが重要だといわれた時代が長く続いたということになるかと思えます。これが平成の時代とも重なるのかもしれませんが。そして、長いソフトの時代を経て、さすがにハードも老朽化し、物理的にも機能的にも陳腐化した施設を、所有、運営、経営の問題などを含めてどうマネジメントしていくのか、それが問われる時代になったということになるかと思えます。

2. 「観光地経営」の定義

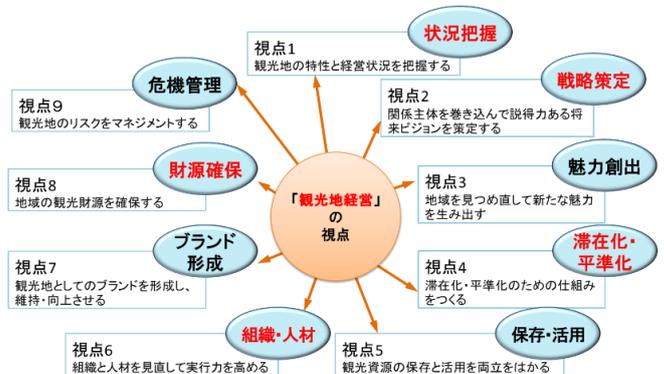
「観光地経営」を4つのフレーズで定義づけています。1つは観光地経営の目的である持続的な発展ということです。2つ目は一定の方針、ビジョンに基づいて取り組む必要があると。観光地には様々な人がいますから、バラバラではパワーは結集しないわけで、同じ方向を目指すビジョンがないといけない、将来こうした観光地を目指そうという一定の戦略や方針が大事なわけです。そして、それに基づいて観光地を構成する様々な経営資源とどこが主体的にやるかという推進主体が重要です。これは観光地経営も企業経営でも同じです。観光地の経営資源とどこが主体となってやるかという推進主体をうまくマネジメントする、一連の組織的な活動を「観光地経営」と定義づけています。

□「観光地経営」の定義

- ① **観光地の持続的な発展を目的として、**
- ② **一定の方針(ビジョン)に基づいて、
観光地を構成する**
- ③ **様々な経営資源(観光資源・観光施設、インフラ等)と
推進主体(住民、事業者、行政等)をマネジメントするための**
- ④ **一連の組織的活動**

3. 「観光地経営」の9つの視点

本日は時間も限られていますので、9つのうち、赤字の5つに絞ってお話しさせていただきます。



最初は視点1「状況把握」です。これは、その観光地を培ってきた文化だとか歴史だとか風景だとか、地勢的な条件などもあります。観光地というのは他とは違う特徴を持っていることが重要です。我々は個性とか差別化とっておりますが、自分たちの観光地の特徴や個性、つまり地域「らしさ」がどこにあるのかということを徹底的に把握することです。それから、経営状況を把握することも重要です。人間は1年に1回人間ドックに行つて、身長や体重、血圧など調べます。観光地も同じでドックが必要です。経営の状況を把握するための指標、観光地経営指標といますけれども、①観光客数、②観光消費額、③観光客満足度（CS ロイヤリティ）、④宿泊施設の活用状況、⑤観光経済波及効果、⑥住民満足度、⑦従業員満足度など

があげられます。ただ、現実問題として地域でデータを集めるのは並大抵ではありません。

次は視点2「戦略策定」です。観光地の将来ビジョンをつくりましょうということですね。観光地にはいろんな人、ステークホルダーが存在します。ですから、この観光地はこういう観光地にしようよという将来ビジョン、私は観光地経営の羅針盤と言っていますが、それが必要となります。それがなければ、魅力ある観光地にはなかなかならないでしょう。地域の皆さんが共通した将来ビジョンを持っているということ、わが観光地をどういう方向に持っていくのかということについて、しっかりと議論をし、合意形成を図り、作り上げていくということが重要だと思います。しかも大切なのはトップダウン型ではなく、ボトムアップ型で創り上げていくというプロセスだと思います。そのビジョンを実現するための戦略や戦術を「見える化」したものが、観光計画、観光振興基本計画などと呼ばれています。

そして視点4「滞在化・平準化」です。現実問題、日本の観光地はなかなか滞在型にならないですね。これは本当に課題です。私は北海道の温泉地、阿寒湖温泉のまちづくりのお手伝いを20年以上続けてきました。地域の皆さんと将来ビジョンを作り、住民やお土産屋さん、旅館の皆さんと観光まちづくりをやってきました。その目標というのは、夕方到着し、温泉に入り、宴会をして寝る、そして朝には出ていってしまうという1泊2日スタイルではなく、しっかりと阿寒湖の自然を楽しんでもらうためにまずは2泊3日してもらわないとだめだよ、ということでした。10年、20年かけて観光の構造を変えてゆこうよ、という将来ビジョンをみんなで作ったんです。ところが何年経っても、未だに平均滞在日数は1.5日いかないです。滞在型にしましょう、というのは簡単ですけども、実際は非常に難しいですね。ところが、インバウンド客は違います。ニセコに訪れるオーストラリアからのスキーヤーは同じ北海道内で2週間、3週間と滞在します。滞在化することによって、最大の課題である平準化に繋がっていきます。日本人に対しても、その地域のよさを楽しんでもらうためには、ある一定時間以上を滞在してもらわなければなりません。そういうことで滞在化とその先の平準化の仕組みをどうしていくのか、が視点の4となります。

視点6「組織と人材」です。マネジメントというのは誰がどう経営するかがポイントとなります。リーダーとしては首長さんも候補の一人ですが、観光協会のトップというのも候補となりますね。ただ、この観光協会が機能していないといわれて久しく、未だにイベントを開催することや東京の旅行会社を回ってパンフレットを配ること、いわゆるキャラバンですね、これらが主要な活動というところも多くあります。団体客が主体の時代であれば、それで良かったのかもしれませんが、今、やらなければいけないのはマーケティング

JITR(Japan Institute of Tourism Research)-Tohoku グです。それに基づいて官民協働して何か対策を検討しよう、効果的なプロモーションをやってみようと、個人客に対応した施策を科学的にやらなければいけません。この時代、限られた予算とマンパワーの中で個人客に訴求するためには勘と経験ではだめです。近年、観光庁がDMOの登録制度を行っていて、今年度から大きく制度の見直しをしています。重点支援DMOから先駆的DMOを選定し、「世界的なDMO」を育成していこうというものです。ただ、地域の観光推進体制というのは地域によってそれぞれ異なります。1つ1つその観光地ごとの組織問題、戦略を考えないといけません。そのような推進体制と組織問題、さらには人材をどうしていくかということがこの視点6です。

最後は視点8「財源確保」ですね。現実的にはこれが最も重要かもしれませんね。何をしてもお金が必要ですから。とはいえ、観光予算は限りがあります。地方自治体は福祉や教育、インフラ整備などの予算が増加すると、投資的な予算である観光振興予算は削られてしまう傾向が強いです。また、観光地経営の舵取役を担う観光協会やDMOの予算というのは、行政からの補助金、委託金が大半を占め、独自かつタイムリーな事業がやりづらいという問題があります。ただ、これも工夫次第でいろいろな財源が考えられるわけです。例えば、私が関係してきたのは入湯税の超過課税です。地方税法に位置付けられた市町村税で、しかも目的税、具体的に用途が観光振興という税は入湯税しかないです。ところが、入湯税というのは歴史的な経緯もあって、財源の乏しい村や町で税金が取れるものがなかったので、温泉に入るお客さんから取ろうという発想で始まった税金です。決して贅沢税ではありません。ただ実態としては目的税でありながら一般財源として使われている場合が多いようです。そこで入湯税をかさ上げして、その上乘せ部分だけを阿寒湖温泉の観光まちづくりに使える仕組みができました。標準税率は150円ですが、それを250円、つまり100円上げさせてもらって、その100円分を阿寒湖温泉で使わせてくれと。そうすると、年間5,000万円近い財源が生まれるわけです。しかも基金条例を整備したため、翌年度にも繰り越しできるため、単年度主義になることもありません。阿寒観光協会まちづくり推進機構というNPO法人に入ってくるのですが、ある程度組織がやりたい独自事業に使えるわけです。これは実に画期的なことですよ。その後、阿寒湖温泉のやり方を参考にして別府温泉や長門湯本温泉などが導入しています。

今日は時間がなく、話せませんでしたが、個人的には安定的な観光地経営財源として宿泊税に期待しています。今年4月には長崎市が導入しましたね。時間が参りましたので終わりにしたいと存じます。本日はどうもありがとうございました。

*2023年5月13日の石巻市講演の要約。