

観光でお金を生むには

“着地型観光”の現状と将来性

NPO 法人 日本エコツーリズム協会 理事 楠部 真也

1. はじめに

“地方創生”という言葉が政府が表立って使うようになったのは、おおよそ 2014 年ごろからであろう。しかし、我々観光関係者が“地域創生”という考えのもと、地域の利益に繋がる“着地型観光”を提唱し、脚光を浴びてから少なくとも 10 年以上は経っているのではないだろうか？

“観光立国”というキーワードの下、“ビジット・ジャパン事業”が開始されたのが 2002 年である。東京を歩いていると、浅草などの昔ながらの観光名所だけでなく、今では、渋谷や新宿でも外国人観光客を見ない日は殆どなくなった。東京に限らず、京都、富士山、岐阜県の高山（写真 1）など、



写真 1 観光振興策が的中して外国人が溢れかえる岐阜県高山市（高山市提供）

いわゆる“ゴールデンルート”と呼ばれる観光地にも、外国人観光客は連日のように訪問しており、賑わいを見せている。

その一方で、それらのルートから外れた大半の地域では人口減少に歯止めがかからず、少子高齢化は進み、地方創生が順調に進んで

いるようには見えない。また、インバウンド観光を誘致できても、大都市資本に利益を持っていかれてしまい、地元が豊かになったという実感も薄いのではないだろうか。このような問題意識を持って、自分のこれまでの経験等を基に、本稿では、観光で地元にお金を生むための“着地型観光”に焦点を当てて、その可能性や課題を考えていきたい。

2. 日本人と観光の関係史

古来、日本には“観光”という概念は普及していなかった。観光の語源は、古代中国の四書五経の一つ、「易経」に「遯さかのぼれるが、江戸時代に観光という言葉はあまり用いられていない。例えば、幕末にオランダから幕府に寄贈された軍艦に“観光丸”と命名した事例などがあるが、“一般人の旅行”という意味は薄かった。

日本では、戦国時代が明けた江戸時代に庶民の生活が安定し、旅行が広く普及し始めた。日帰り旅行については、例えば8代将軍徳川吉宗が飛鳥山(現東京都北区)などに桜の名所をつくるなど、幕府の支援も積極的で、武士や町人の隔てなく花見の宴を楽しんだ。ただ一方で幕藩制度の下、他地域への往来は制限され、“長旅”は非常に難しかった。実際には娯楽的な側面もあったが、庶民の長旅には“お伊勢参り”や“大山詣”など、神聖な宗教的理由が表向き必要とされた。また、思い立ったらいつでも長旅ができるわけではなく、“講”などの組織をつくり、何年も順番を待って、檀家となっているお寺から許可を得て旅に出るのが普通であった。

この名残は、明治維新から150年経った現在も影を落としているのではないだろうか？他の世界の国々(特にヨーロッパ、北米)の人々と比べると、長期間の旅を自由に謳歌する日本人は未だに少ないように思われる。様々な理由が複雑に絡んでいるとは思いますが、日本人と外国人の旅行特性の違いという意味で、上記の現実を頭の片隅に入れておく必要があると筆者は考える。

3. 中央集権型で戦後に組み立てられた日本の観光業

明治時代に入り、近代化を迎えた日本は、1872年に初めての鉄道が開通

するなど交通網が発達し、地方への観光客送客の基盤が整っていった。なお、近代の旅行業は1893年に行われた政府主導の訪日外国人対応にまで遡ることができる。民間ベースでは、1905年に現在の日本旅行、1912年に現在のJTBの前身が設立されている。ここで着目したいのは、江戸時代の講は、伊勢なら伊勢、大山なら大山と、地元が主導して日本各地から人を集めるシステムだったのが、明治以降は中央政府や大都市資本の会社に主導権が移った点である。

明治以降に発展した旅行業は、第二次世界大戦の影響で一時期衰退した。しかし戦後の経済復興とともに再び息を吹き返した。

戦後の経済成長に合わせて登場したのが、現在の民間旅行会社のシステムである。旅館業法が1948年、通関案内業法が1949年、旅行業法や航空法が1952年に成立したことを考えると、現在の日本の旅行会社のシステムは高度経済成長の直前に基盤が整えられたことが分かる。ちなみに、ポスト平成に見合った観光立国を推進するために、これら耐用年数に限界が来た法律の見直しも、現在リアルタイムで行われている。

江戸時代から元々自由に旅をするという習慣がなく、さらに第二次世界大戦で娯楽的な移動を事実上禁止されてしまった日本人にとって、高度成長期に旅行会社が開発したパッケージツアーは朝昼晩の食事から移動手段まで全て用意されており、かつ安価ということもあって非常に好まれた。その結果、旅行会社はどんどん大きくなり、多くの大手旅行会社が出現した。実を言うと、日本には大規模な旅行会社が多数存在するのだが、世界を見回すと、そのような国はあまり多くない。

また、日本は他国に比べて、国内交通インフラ整備を“国策”で強く推進していた背景も現在の旅行産業に大きな影を落としている。例えば、日本では1951年に一般航空定期便が就航されたのであるが、“お上が定めた航空運賃は高価で当たり前”という認識が、いまだに日本人には残っており、そのためLCC（格安航空会社）等の普及が他国よりも遅れている。“お上の決めたことだから仕方がない”というあきらめは、江戸時代からの慣習のように思われて仕方がない。結果として現在の観光がどうなっているか？旅行の収益の多くが大都市資本に吸い取られ、観光地で落として欲しい消費の多くが到着前後の交通費等として消えてしまっているのではないだろうか。この

現実が、日本の農山村で観光による地域振興が進まない現状に、深くつながっていると考える。

これまでの日本の観光業界は、“如何に安く手軽に観光地を回れるか”に焦点を当てて、地元観光地の利益を削る価格競争に陥ってしまった。そして、日本を牽引した自動車産業や、アパレル・コスメ業界などがやっているような、市場調査をベースにしたマーケティングを十分にしていなかった。旅行商品はアパレル等と比べ、商品を差別化することが簡単ではない。その結果“価格戦略”に傾倒してしまったのであろう。観光の主要経費は、出発地から旅行先までの移動費、現地での宿泊費、現地の移動費、体験プログラム代等なのだが、バックツアー全体を安くするためには、現地の宿泊費、現地のガイドツアー代等を安くするしかなくなる。一部の集客力の高いホテルや旅館は値下げの圧力を自力で排除することも可能だが、多くの事業者は“稼働率”を高めるために、値下げ要求に応じざるを得ない。

結果として、大都市圏に拠点がある大企業の主導の下、一般旅行客の消費の多くは大都市でなされ、地域にはお金が落ちにくい構図となってしまう。

4. 観光振興行政の課題

上記のように発展してきた日本の旅行産業ではあるが、近年は、地元にお金を生むための着地型観光が注目され、観光庁をはじめとし、総務省、経済産業省、農林水産省から環境省に至るまで幅広く取り組んでいる。同時に都道府県、市町村においても相応の予算を使って観光振興を図っている。例えば、岐阜県高山市のように、その観光振興策が的中し、外国人が溢れかえっているような地域もあるし、長野県野沢温泉村のように、官民一体となって取り組んだ結果、海外からのスキーヤーが大幅に増えたような事例も存在する。しかしながら、このような成功事例はほんの一握りである。残念ながら殆どの着地型観光をもくろんだ地方創成施策は十分機能していない。各地域における筆者の経験を基に、その理由を検討してみた。

(1) 費用対効果を具体的に示す

民間企業では零細企業であったとしても、投資したものに対しては実際に

どのような効果があったのかを詳細に調べることが常識である。例えばメーカーであれば、技術開発をした結果、どれくらい売り上げが上がっているのかを調べている。

しかしながら、今の観光行政の取り組みでは、金額ベースの費用対効果の測定をすることは少ない。予算を法令に則して執行することが公務員の仕事であるため、観光行政が地域の売り上げにどう貢献したのかを詳細にはじき出す仕組みになっていないのが実態であろう。

最近の観光行政は、地域と協働して観光地を創る法人であるDMO (Destination Management Organization) の創設を後押ししている。しかし現時点では、実際にどれくらい費用が発生し、それに対してどれくらいの効果があったのかを金額ベースで出せる実力には至っていない。DMOという組織をつくるのであれば、補助金の無駄遣いにはしてはいけない。

(2) 地元への効果とはなんだろう

ところで“効果”をどのように測れば良いだろうか？最も明快な定量的指標は観光振興によって得られる“金額”であろう。しかしながら、これまでの日本では観光振興の指標に“入込人数”を使うことが多かった。“何人来訪したか？”が、行政では重視されがちである。国も“東京オリンピック・パラリンピックに向けて、訪日外国人を4000万人に”などというスローガンを掲げている。しかし、“人数”は失敗の元になることもあるので注意が必要である。

例えば、関東のある街で一晩の大規模なイベントを企画したとする。そこに100万人の来訪者を集めた場合、それはそのまま来訪者100万人となる。100万人と聞けばそれがとても多く聞こえるのだが、地域に実際に必要なのはその人たちが落とす“お金”である。

そのイベントにおいて、来訪者が落としたお金はどれくらいだったのだろうか？例えばそれが花火大会であった場合、一部有料席はあるのかもしれないが、多くの来訪者は“無料”で鑑賞し、帰ってしまう。宿泊する確率も低いだろう。せいぜい“飲食代”が見込まれる程度で金額ベースの効果はたかが知れている。それが仮に数百円とすると地域へのお金の流れは数億円程度に留まる。一方で、イベントコストはいくらになるのか。100万人集まる花火大会ではスポンサー収入でもない限り持ち出しが大きくなる。高度成長期



写真2 ガイド付きのツアーが盛んな小笠原（小笠原ホエールウォッチング協会提供）

やバブル期と異なり、企業のスポンサーを集めることは難しい。これを自治体が負担して実施した場合、費用対効果が上がらず、むしろマイナスとなってしまう可能性さえある。もちろん、鉄道などの交通機関は儲かるであろう。しかしながら、先述の通り、彼等は大

都市資本であることが多い。

その一方で、観光客数はずか2万人程度の離島でも、自然ガイド業だけで生計を立てている方がいる。例えば小笠原では人口2500人のうち90人強が自然ガイドを生業としているのだ。年間2万人の入込観光客であったとしても、1人あたり10万円を島で使っていれば観光業として立派に成り立ち、島の若い人たちの就職先となりえるのである（写真2）。

（3）地域のお金が大都市に逆流してしまう“地域振興”

さて、地方創生の目標は、お金が大都市から地域に流れていくことである。しかし、現実には地方創生の名の下に、地域から大都市に更にお金が流出する真逆の事例が多々見受けられる。

行政が観光プロモーションや人材育成等、観光振興策を展開する場合、大都市の企業やメディアが委員として登場したり、事業自体を大企業やコンサルタントが請け負ったりすることが多い。しかし、能力の高い大企業の社員であっても地域事情の理解には時間がかかり、すぐに効果的な販促策を実行するのは難しい。販促策が立案できても、その実行には地域の理解や同意が不可欠である。地域からしっかりとした協力を得るには1年に数回程度出張で通うくらいでは困難である。その結果、販促策は実行されず、絵に描いた餅で終わる事例を体験的にいくつも見てきた。実現しなくても、市町村なら数百万円単位、都道府県では1000万円を超える委託費が大都市に流出し

てしまう。ここでのポイントは、委託費の出所である。紛れもなく税金である。地域の方々の収入から預けられ、地元のキャッシュフローに活かされたかもしれない税金が、地域創生の名の下、都会の企業に流れてしまう。

その責任は、大企業やコンサルタント側だけにあるのではない。地域の中にも、大企業へのブランド“信仰”が出来上がっている。行政の執行部側は“大企業に任せておけば、議会对策も含めて安心”という思惑が垣間見えることがある。うまくいかなかった場合でも、“あの企業でもうまくいかないのだから……”と言えど追及されることは少ない。地方議会も大企業や欧米ブランドに弱い側面を持っている。地元業者等に委託すると“何故あいつらがやっているんだ”という声上がり、あまりうまくいかなかった場合には“あんな奴等に任せるのが悪いのだ”と、顔が見えるがゆえに追及等も厳しくなる現場を幾度も目の当たりにしてきた。“地元で雇用を生むのだから地元企業を応援しよう”という雰囲気は意外と少ないのである。結果として人件費が割高なだけに留まらず、間接経費や旅費も割高となり、地元の企業がその事業を実施した場合の何倍もの金額が都会に流れ、お金が地元に残らずに循環しない残念な状況が発生してしまうのである。

(4) 気を付けなければならない“欧米信仰”

大企業のブランド信仰もさる事ながら、日本には“欧米信仰”というものもある。日本人は傾向として欧米ブランドに憧れを持つ。欧米発のファーストフードやスイーツは日本では大いに受け入れられて、本国以上の長蛇の列になることが少なくない。その商品自体が美味しいかどうかは二の次になっているのではないかとと思われる。この傾向は観光にも共通する。欧米人や欧米のにおいがするコンサルタントに対しては、日本人（特に行政マンでエリート意識の高い人）は分別なく信じてしまうのである。この結果は地域からはおろか、日本からお金が流出してしまうという結果を生みかねない。

(5) 地域のお金が無駄にならない為に

これまで述べてきたように、観光振興という名目で、地域のお金が大企業や欧米ブランドを持つコンサルタントなどに流れてしまっていることは少なくない。一方で数は少ないが、良好な結果を出すコンサルタントもいるであろう。大事なはその優劣をどう見極めるかであるが、実はさほど難しくはない。“実績”を調べれば良いだけである。ただここで言う実績は“テレビ

や雑誌に出ている”“国の委員になっている”“本を書いている”ことではない。実際に観光商品売って地域にお金を落としたかどうかが実績である。

その調べ方も難しくはない。既に観光コンサルティングを行っているのであればその地域に赴き、民間事業者ヒアリングをすれば良い。お金が地域に落ちるか否かが死活問題になる民間事業者は、冷静な評価を下す。コンサルタントが国内の事業者であれば、その地域に行って地元の人たちからの評判を聞いてみると良い。中央で目立っている事業者の評判が良いとは限らない。逆にもっと参考になる事業者が見つかることもある。もし海外が拠点であるならば、彼等のホームページを見てみるというのも一つの方法である。外国語であっても“商品売る”ウェブサイトになっているかは簡単に確認できる。

残念なこと日本行政マンはこのような調べ方をすることは少ない。江戸時代の士農工商の身分制度の名残がこんなところにあるのである。つまり行政マン（士）は民間事業者（商）を“下”とみるが多く、信用していない。従って地域にヒアリングをする場合も行政同士でヒアリングをする。ヒアリングされた行政マンは市町村長や議員などに近いコンサルタントに付度してしまい、無難な答えをしてしまうのである。またマスコミに登場したり、国の委員になる人はセルフプロデュースが巧みであることが少なくない。もちろん、立派な方が多いのであろうが、全員がしっかりと実績を上げているのかと言えば、そうであるとは限らない。

実際、地域で本当に実績を上げている人は中央に出て行かない人が多い。中央に行かなくとも、金銭的に十分暮らしていけるし、マスメディアに取り上げてもらう必要もないのである。地域の大切なお金を無駄にしないためには、こういった“静かな成功者”を参考にすることが最善の道ではないかと筆者は考える。

5. 需要ある地域の観光のために考慮すべきこと

さて、ここで根本的な話題に戻ってみたい。果たして「あらゆる地域に観光の需要はあるのか？」という点である。都道府県単位で考えれば答えは“ある”である。一方で市区町村に細分すると、“ない”もしくは“少ない”と

言わざるを得ないところも少なくない。必要なはその選別である。

観光振興の可能性の少ない地域は、できれば別の産業によって地域振興を目指した方が良い。その一方で、需要がある市町村についてはまずはしっかりと観光統計をとり、明確な長期的なビジョンを持ち、より具体的な計画を立てながら、観光振興策を実行していくべきだと考える。日本でよく起こりがちなのは、例えば「近くの町が婚活で成功しているみたいだから、うちもそれで……」とか、「B級グルメでうまくいっている町があるから、こちらも……」、「隣の町でゆるキャラをつくったから……」という何の脈絡もない模倣である。自己分析ができていない状態での二番煎じでは、成功の確率は著しく低い。成功に近づくためには以下の留意点が重要になると筆者は考えている。

- ① 観光市場調査の必要性：観光市場調査とは、人間で言えば身体検査や適性検査にあたる。野球であれば、足は速いが非力な人は1番2番バッターであることが多い。その人にホームランを望むのは酷である。一方で、力は強いが、鈍足な人に盗塁を期待できない。そもそも野球に必要な能力が備わっていない人がプロを目指しても難しい。観光も同じである。まずその地域が観光に向いているかどうかを見極め、その上で観光のスタイルを定め、ターゲットとなる観光客を絞るべきである。そのために観光市場調査をしっかりと行い、自分の地域の適性を見極めなければならない。現在の日本では、しっかりと観光市場調査を実施している自治体が予想以上に少ない。観光による地域振興を考えるのであれば、何を置いてもまずは調査を行い、自らの地域でどれくらいの金額が消費されるのか、どれくらい観光従事者がいるのかを認識し、目標を金額ベース及び就労者ベースで立てるべきである。
- ② 欧米観光客に有効な着地型観光：これまで日本国内の観光は、ほぼ国内観光客（日本人）によるものであった。現在（2017年11月時点）でも国内観光の総額は約24兆円で、この内の約20兆円は日本人観光客による消費である。しかし、日本人による国内観光消費は今後減少に向かうと予測される。主な理由は人口減と可処分所得の減少である。その一方で、海外観光客は増加する。第一の理由は、世界全体の観光が増加傾向にあるためである。第二の理由は、日本が海外観光客誘致を始めた



写真3 富士山でのガイド風景

のはごく最近のことであり、まだ当分は伸びるであろうと推測されるからである。日本人のおもてなしや安全性は海外観光客から高く評価されており、リピート意向も非常に高い。リピートする海外観光客の中で特に意識すべきなのは、欧米系の観光客である。第

一に彼等はアジア系の観光客と比べて、滞在期間が長い。特に欧州の観光客は傾向として2週間以上日本に滞在することが多い。彼等の興味はどちらかというところ“日本での体験”であり、買い物やテーマパークなどにはあまり関心が高くはない。ここで言う体験とは何か？それは地域の自然、文化、暮らしそのものであり、決してよそ行きのものではない。また、多くの欧米系旅行者は豪華な旅館やリゾートホテルだけではなく、地域の人が経営し、接点を持てるペンションやゲストハウス、民宿などを好む傾向もある。安全性が確保される限り、その方が地域の日本人と交流できる確率が高いからである。よく私たちはバックパッカー＝お金のない人と考えることが多いが、彼等の場合は必ずしもそうではない。欧米からの旅行者の中には、収入や資産はありながら、あえてそのような旅のスタイルを選択しているケースも多いのである。そういった旅行を好む旅行者にとっては地域における様々な着地型体験プログラムは、それが“本物”である限り、選択される確率が高くなる。

- ③ 着地型観光による雇用と所得：着地型観光が欧米系の観光客に有効であることは昨今のデータからもわかってきてはいるのだが、外国人対応ができる自然ガイドなどが少ない状況が各地で見受けられる。それは何故だろうか？大きな理由は“所得”の問題である。日本における自然ガイドのステータスは海外のそれと比べて非常に低い。10年近く前になるが、観光業界では名の通っている弁護士から「自然ガイドなどは人の道を踏み外した奴がなるものだ」という発言を聞いたことがある。これは、

とある有名大学の学生が自分の就きたい職業として自然ガイドを挙げた時の言葉である。結局その学生は旅行会社に就職した。ではこのステータスの低さをどう打破するのか、最も早い方法として考えられるのは所得を上げることである。所得が上昇し、家を買ひ、結婚し、子どもを育てられれば、地域の中でのステータスは上がるであろう。最近では南の離島や富士山などでは年間1000万～2000万円稼ぐガイドも現実に出現してきており、改善の兆しは見え始めている（写真3）。なお、その際、自然ガイド事業者のオーナーが考慮しなくてはならないのが、従業員の給与である。自然ガイド業界では従業員のうちは格段に安く働くのが当たり前という慣例があり、稼ぎたければ独立すればよいと考えるオーナーが多い。そのオーナー自身は元々資産等に恵まれていた人も少なくなく、裸一貫から成り上がっている人はあまり多くはない。結果として、元々の資産の少ない従業員は、開業資金を借りることができず、独立するのは非常に難しい。そのため男女問わず、結婚もしくは出産を機にガイド業を辞めてしまう人が多いのである。こうなると地元の住民からは「所詮ガイドは流れ者だから」と信頼されなくなってしまう。逆に従業員の給料が一定のレベルに達するとどうなるのか？まず従業員の離職率は低くなる。独立することも少なくなるので、少数分裂による価格競争が出にくくなり、価格の維持はしやすくなる。従業員が家を建て、家族（子どもを含む）を養うことができるようになれば、近隣の地域住民からの信頼を得ることもできてくる。このようなプロセスを踏むことができれば着地型観光が業なりわいとして地域に根付き、一定の雇用を生むことが可能となる。まだまだ一部の地域ではあるが、こういった事例も出つつあるのは、未来に向かって明るい材料となっている。

- ④ 今、地域の観光振興に必要な“支援”とは：限られた地域ではあるが、着地型観光が地域に観光消費を促し、雇用を生みつつある。では、そのような地域に最も必要な支援とは何なのだろうか。今はやりの人材育成や地域資源の発掘などについては効果が薄いと思われる。観光の可能性のある地域なら、現段階で何らかのプログラムがあり、それを実施できる人材は既に存在していることが多いからである。また、観光資源の発掘や人材育成は民間だけでも十分にできる。その一方で、民間会社だけ

ではなかなかできないこともある。その一つが“効果的な広報”である。せっかく観光資源があり、人材がいたとしてもそれを“地元が売る”ことができないならば成功とは言えない。売るためには認知度が重要となり、特に海外観光客を意識した場合にはその認知度を行政等の支援なしに上げるのはなかなか難しい。民間事業者が海外メディアなどに情報発信を積極的に行っても、それは“営業”と捉えられ、なかなか信用してもらえない。だが行政や観光協会など公的機関からの情報発信があれば信頼度が高くなり、取り上げてもらいやすくなる。

6. 着地型観光の未来

以上述べてきたように、様々な課題を解決していかななくてはならないものの、日本における着地型観光の未来は決して暗くはない。日本自身の国内観光は縮小しても、世界全体の観光産業はまだまだ伸びるという国連世界観光機関（UNWTO）の報告もある。地域住民自身が地域内における寛容さと冷静な目を持ち、将来のビジョンを共有しながら観光産業を育成していくのであれば、成功の着地型観光が地元のキャッシュフローの増加を後押しする確率は決して低くはない。是非とも観光によって、雇用が増え、所得が増加し、出生率が上昇するような地域が出てきてくれればと考える。



楠部 真也（くすべ・まさや）

NPO 法人日本エコツーリズム協会理事、(株)ピッキオ取締役。慶應義塾大学経済学部卒業。タイヤメーカー、ゲーム業界で海外のマーケティングを担当後、星野リゾートに入社。ピッキオ配属となり、マーケティング・財務などを担当する他、ツキノワグマの保護管理業務などにも従事。ここ数年は海外観光客の誘致に力を入れている。1967年生まれ。