

都市間競争と 観光立国を考える

人口減少下の日本でGDP拡張策として期待がかかる
インバウンド需要確保&観光産業振興。
グローバルな都市間競争が進むなか、
2025年国際博覧会の大阪・関西への誘致の動きも視野に、
都市間競争と観光立国について考えた――



矢ヶ崎紀子 東洋大学国際観光学部国際観光学科教授
橋爪紳也 大阪府立大学観光産業戦略研究所長
デービッド・アトキンソン 小西美術工芸社社長

遠来客の集客や

都市間競争を意識した戦略がない

橋爪 本日は「都市間競争と観光立国」について考えます。最初に日本の国際集客力の現状をどう見ているか、現状認識と着眼点についてお話しいただきたい。

まず「都市間競争」という視点です。国際観光は、日本だけで盛んになっているのではなく、世界的な現象です。私は、人口減少が予見され、国際観光の発展が予見できた20年ほど前に「国際集客都市」という概念の重要性を主張しました。また大阪の活性化に必要なのは、「観光立都」であると強調しました。産業振興や文化行政だけではなく、空港や港湾の計画、都市計画や地域計画においても、観光集客の視点が不可欠であるという主張です。そこにおいて重要なのが、他の都市の動向を意識することです。私自身、海外の観光エージェントや政府観光局などに行くと、必ず聞くことがあります。あなたはどの都市をライバルと見ているのか。例えばメルボルンのライバルは国内ではシドニー、同時にポートランドやシアトルなど海外の動きも意識している。中国では、青島と大連が互いに意識しながら競争戦略を立てています。

近年、「観光立国」という国策を受けて各都市・各地域が観光インバウンド、国際的な人の移動の受け入れに力を入れています。ただ、今は増え続ける訪日客への対応で精一杯。他地域との関係を意識して戦略的な観光開発がなされていない。近い将来、世界有数の「観光大国」となる志があるのか、準備があるのか。それが私の問題意識です。

矢ヶ崎さんは、いかがでしょうか。

矢ヶ崎 日本の国際集客力の現状は、第1段階クリアという感じかなと思っています。ここでいう第1段階とは、近い国から多くの観光客が来るという観光流動の特性に基づき、訪日外国人旅行者が増加しているという段階。なお、近くとは、距離的な近さ、社会経済体制の近さ、ビザや交通のアクセスの容易さ、2国間の紐帯の強さ等が包括されたものです。現状、訪日客の9割がアジアから。欧米豪は1割程度です。

世界のインバウンド大国を見ると、フランスもイギリスも、近い国からの集客が6〜7割程度で、遠い国から3〜4割集客し、第2段階に入っている。遠い国から観光客を大勢呼ぶには、リソースを投入して何か働きかけをしないとうまういかなないので、そこを政策として実施する段階にきています。

都市間競争に関しては、初来日の人は東京・京都・大阪——首都・古都・商都というゴールデンルートを訪れます。大阪はゴールデンルート上にあるので、初来日のお客さんを受け入れる宿命を負っている。だからライバルは国内では東京であり京都。ゴールデンルート経路後にリピーターが行く地方都市とは違う立ち位置にある。これが一般観光客の話。商都・大阪の場合、MICE*も考えないといけないので、国際会議などの需要を考えると京都が強敵ですね。**アトキンソン** 国連世界観光機関*（UNWTO）のデータでは全世界の約8割が近隣諸国、2割が遠方から来ているが、観光大国は約6割が近隣諸国、4割が遠方からで、理想的。遠方客は1人当たり消費額が多いので、観光客数と消費額はほぼ逆転。約6割を占める近隣客の観光消費は日



観光大国フランスは、近隣諸国だけでなく、遠方からも集客している ©Alamy/PPS通信社

本の観光収入の約4割になる。

日本はアジアから最も人を呼びやすいので、戦略的に観光大国になるため、まずはアジアからの訪日を促して成功しています。日本の観光潜在能力はほぼ発揮された状態なので、数年以内にアジアからの訪日客数の伸び率は収斂してくるはずです。アジアの場合、タイ・インド・中国の人々にとってアジアにおける最大の先進国日本に来ることは憧れ。道が舗装されてホテルがあって信頼できる商品と食事は何でも揃っている。それだけで魅力を感じる。一方、欧米豪からすれば、個人所得水準が日本の2倍ほどある国もあり、道の舗装は当たり前。もっと高度な観光需要に応えないといけない。

国の観光戦略も既にその方向に向かっていきます。今年2月から日本政府観光局（JNTO）が欧米豪の特定市場に対してキャンペーンを開始。実際、欧米豪からの訪日客数は大きな伸びが期待できます。

初来日ならメジャーな観光地へ

日本でリピーター獲得の都市間競争は早過ぎる

橋爪 20年ほど前、シンガポールは、対ヨーロッパではフアーイーストの歴史ある植民地都市、日本・韓国に対しては南のリゾートだというプロモーションを展開した。どこの国から来てもらうかによって、かなり戦略が違います。

日本は、どのように見られているか、見られたいかを考えないと、なかなかいろいろな国から来てもらえない。

例えば京都市の観光振興策を私はずっと見ていますが、昨年、急にスペイン人が増えた。調べると、エミレーツ航空がスペインから日本へのプロモーションをしてくれてい

MICE

企業等の会議（Meeting）、報奨・研修旅行（Incentive Travel）、国際機関・学会等が行う国際会議（Convention）、展示会・見本市、イベント（Exhibition/Event）の頭文字であり、多くの集客交流が見込まれるビジネスイベントなどの総称。

国連世界観光機関

（UNWTO = World Tourism Organization）持続可能な観光の促進を目的とした国際連合の専門機関。158カ国、6地域及び500以上の賛助加盟員で構成。

日本政府観光局のグローバルキャンペーン

全世界規模での訪日促進のための「Enjoy my Japan」グローバルキャンペーン。欧米豪（欧州・北米・豪州）市場を中心に存在する「海外旅行には頻繁に行くが日本を旅行先として認知・意識していない層」をターゲットに、「楽しい国日本」の魅力を発信「日本が誰もが楽しめる旅行目的地」であることを、2020年に向けて複数年に亘りアピールしている。

た。またフィンエアーが、欧州各地からヘルシンキ経由で福岡入りのプロモーションを実施した。エアラインのマーケティングで、従来になかった人の動きが生まれている。**アトキンソン** 私の意見は少し異なります。スペインとの直行便はJNTOの働きかけもあって実現した。今、JNTOは各国とのパートナーシップを増やしています。いきなりスペイン人が大勢来たのではなくて、対スペイン戦略をどうするか、パートナーシップで直行便ができて、スペインの皆さんが来やすくなってどんどん来ている。

日本が「都市間競争」を意識するのは早過ぎる。なぜなら、ある程度の観光戦略が実行されている国であれば、都市間の競争はあるが、日本はまだその段階ではない。どの国であれ、初めての人はメジャーな場所に行くに決まっている。例えば今、日光に一番来ているのはスペイン人ですが、だからスペイン人が日光好きというのは分析が足りていない。スペイン人ほぼ全員が初来日なら、京都や日光に行くに決まっている。もつとりビート率が上がっていかないと、他国との競争戦略など立てられない。私としては、急成長中の日本に都市間競争の考え方を取り入れるのは、正直、違和感があります。

矢ヶ崎 国籍以前に、初めての人かりピーターかで訪問先は大違い。韓国の人などは国内旅行の感覚。1回当たり平均3泊くらいしかないが、何度も来ている。

世界のGDPの10%を占める観光産業、日本にも「集客産業」という概念が要る

橋爪 観光産業の現状はいかがですか。

矢ヶ崎 観光産業は、やっと観光で頑張っていこうという

飲食店、ドラッグストアなどの売上が観光統計ではカウントされていない。その実態を変えていくことが大事です。**矢ヶ崎** 日本もUNWTOが提唱しているTSA^{*}を導入していますので、計算方法は観光先進国と同様。限られた企業群でなく、昔より多様な分野で観光に起因してお金が動くようになった。見て食べておしまいじゃなくて、買い物や体験等のアクティビティも含め、多様な分野に波及するようになってきています。

観光戦略Ⅱ情報発信と思い込み、カスター・エクスペリエンスは後回し

橋爪 今やインバウンドを呼び込むべく、日本各地で同様の事業を進めています。そこに問題点などありますか。**アトキンソン** 同じようなことをやっているのが問題ではなく、最大の問題は、上質なカスター・エクスペリエンス（顧客体験）の提供のための整備が、未だにほとんどなされていないこと。

問題は観光戦略Ⅱ情報発信であるという考え方です。ブランドینگ、ロゴマーク、キャッチフレーズ、私にすればどうでもいいことに、莫大なお金を投入している。DMO^{*}の予算の中で分析・調査と情報発信は大きな比率を占めています。が、実際の観光資源自体の整備は皆無に近い。例えば国宝・重要文化財の歴史ストーリーがわかる多言語の解説案内板の必要性を4年前から言っているのに、第1号ができたのは今年3月。日光東照宮を皮切りに、今年度中に文化財約50件の解説案内板の整備がやっと始まります。

何もないのに情報発信さえすれば来てくれるという考えは甘い。今は情報発信だらけ。ホームページはJNTOも

本気度が出てきたと感じています。少し前まで、観光産業というよりは、旅行事業者や宿泊事業者が、それぞれのテリトリーでの役割分担——旅行事業者は送客事業、お客さんを都会から地域へ送り込む役割、地域はそれを受ける役割。そういう固定的な役割で国内旅行市場に対応してきたが、訪日外国人旅行者数が増加し続けるようになって、インバウンド観光は外需で稼げるのがわかり、本気で対外的にもまとまってやっていこうという機運が出てきました。

ただ、インバウンド観光の成長は急激ですので、途端に人手不足等の課題に直面して、成長の制約要因が、思ったより早く出現しているかなという心配もしています。**アトキンソン** 産業としては、5〜6年前は1千万人で外貨1兆円程度。今年は5兆円を超えるでしょう。僅か5〜6年で急成長していますが、まだまだ日本の潜在能力の半分程度だと思います。

橋爪 関連業種が多岐に亘ることを理由に、日本の標準産業分類に「観光」という業種がない。これ自体、観光産業の社会的位置づけが高くなかったことを物語っています。**アトキンソン** 昭和の日本人の観光は、週末ぱつと行って泊まって帰ってくるのが基本。単価自体が非常に安く、旅行事業者と交通機関しか儲からないような形だった。今は長く泊まってもらえるよう、多様なサービスを提供するところが求められている。今後、10年以内に日本にとって第2基幹産業^{*}になっていくような勢いです。

橋爪 観光産業は、世界のGDPの約10%を占めると言われている。日本も今や7%と、世界に近づきつつあるが、まだまだ後進です。私は20年前から「集客産業」という概念をつくらないとダメだと言いつづけてきました。商店街や

基幹産業
一国の経済活動の基盤となる重要な産業。鉄鋼を中心とする金属工業、電力・石油などエネルギー産業、機械工業、化学工業などを指す。経済の発展段階によって内容は異なる。今や観光産業は、エネルギー、化学に次ぐ「第3の基幹産業」と位置づける声もある。

TSA
(Tourism Satellite Account)
旅行・観光サテライト勘定。裾野が広く全貌把握が困難な観光産業において、需要側・供給側の各種統計を統合し、直接的な経済効果を明らかにすると同時に、波及効果など経済活動量の分析基盤を提供するもの。

DMO
(Destination Management/Marketing Organization)
観光地経営のプロ組織。地域の「稼ぐ力」を引き出すとともに地域への誇りと愛着を醸成する「観光地経営」の視点に立った観光地域づくりの舵取り役として、多様な関係者と協同しながら、明確なコンセプトに基づいた観光地域づくりを実現するための戦略を策定するとともに、戦略を着実に実施するための調整機能を備えた法人。



橋爪 紳也 はしづめ しんや
大阪府立大学研究推進機構特別教授；
同観光産業戦略研究所長
1960年大阪市生まれ。京都大学工学部建築学科卒、同大学院工学研究科修士課程修了、大阪大学大学院工学研究科博士課程修了。京都精華大学助教授、大阪市立大学都市研究プラザ教授などを経て、現職。専門は建築史、都市文化論。著書『1970年大阪万博の時代を歩く』『大大阪の時代を歩く』『ツーリズムの都市デザイン』『大京都モダンズム観光』『大阪の教科書』『にっぽん電化史』『集客都市—文化の「仕掛け」が人を呼ぶ』『祝祭の〈帝国〉』『大阪モダン』など、主著は80冊以上。2025年大阪万博誘致には基本構想段階から関わり、大阪府「国際博覧会大阪誘致構想検討会」座長、経産省「2025年国際博覧会検討会」委員など歴任。
https://www.osakafu-u.ac.jp/academics/orp/21c/tourism_industry/

都道府県・市町村・広域DMO・単独DMOなどもつくっている。しかし実際に行くと、解説案内板がない、座る場所もない。食べる場所もガイドもアクティビティもない。情報発信だけを行い、実際の受け入れ体制は誰も整備していない。これが最大の問題点です。

日本ファンのリピーターづくりがゴールなのに 観光サービスの品質管理ができていない

矢ヶ崎 私の表現では、それは品質管理ができていないということ。観光は、形がないサービスの総合体。物であれば品質管理はしやすいが、形がない観光サービスを、何のためにどう品質管理していくかがはつきりしていない。

私は、お金を儲けるのも大変重要だと思っていますが、日本ファンになって、また日本に戻ってくれるリピーターづくりこそが最終ゴール。自分自身が再訪問しなくても、帰国して、日本はこんなによかった、あなたも行ってみなさいと宣伝してくれる日本ファンをつくるのがとても重要な出口。その出口から考えて必要な戦略がまだ少ない。**アトキンソン** 実際にカスタマー・エクスペリエンスの品質は良くない。関空はまあまあいいが、成田は問題。空港に着いた瞬間から成田を出るまでのエクスペリエンス——税関や入国手続がどうなっているか、電車の乗り方はわかるか、WiFiが使えるか、充電は可能か、求める情報は楽しく正しい文章で提供されているか。意外にできていない。私は観光資源の付加価値向上はDMOの役割だと思いますが、JNTOも観光庁もそういう品質管理をまだ十分に指導していない。発信すればいいというマインドは、あまりにも安易です。

来たときにとっても楽しかったから、また行く気にさせるのが本来のブランディング。その日本基準をつくるべき。実際に来た人は、どんなにスムーズに入国ができて、ホテルに辿り着けるか。それを考えるのも品質管理です。**矢ヶ崎** スムーズさは重要ですね。それも大人同士で来たときや、子供連れで来たときのスムーズさ、いろんな方面からチェックしないといけない。

アトキンソン ストレスフリーでスムーズというのが最高。やりたいことが山ほどあったから、再訪したいという気持ちにできるかがブランディングで、実際に行ってガッカリだったら誰も来ない。

観光立国へ、日本のビジョンと戦略は？

観光魅力はつくり磨き上げるもの 単に強みを発信すればいいわけではない

橋爪 では「観光立国」の段階から「観光大国」の実現に向けて、日本のビジョンと戦略をどう描けばいいか。日本の戦略を考える上で、日本の強みとは？

アトキンソン 多様性があることは潜在的な強みではありますが、観光魅力はあくまでもつくるものであって、あるなしのものではない。

例えばアフリカに行けばその辺を動物がうろうろしているが、サファリとして整備して商品づくりをすれば、観光資源になる。和歌山の高野山へは金剛峯寺がなければ行きません。日光も東照宮があるから行く。そう考えると、日本は気候・自然・文化・食事、多様な強みがあることは事実ですが、強みを発信するだけでは、すぐ飽きる。整備し

デービッド・アトキンソン

David Atkinson

小西美術工芸社社長

1965年イギリス生まれ。オックスフォード大学日本学専攻卒。アンダーセン・コンサルティング、90年来日、ソロモンブラザーズ、ゴールドマン・サックス証券パートナーを経て、2007年退社。09年国宝・文化財の補修を手がける創立300余年の小西美術工芸社入社、10年代表取締役会長、14年代表取締役社長就任。99年裏千家入門、現在 茶名「宗真」拝受。著書『新・生産性立国論』『世界一訪れたい日本のつくりかた』『新・所得倍増論』『国宝消滅』『イギリス人アナリストだからわかった日本の「強み」「弱み」』『新・観光立国論』など。京都二条城近くに居を構える。京都国際観光大使、政府の観光戦略実行推進タスクフォース 有識者メンバーなど。

<http://www.konishi-da.jp/>



て付加価値を向上させることででき上がるのが観光立国。御朱印集めみたいな考え方だと観光立国にならない。

矢ヶ崎 確かに観光の魅力は「磨く」と表現するように、人が手をかけて品質を高めていくもの。サファリとして区切ることによって、魅力が出る、無から有が生まれる。そういう知的なゲームみたいな面白さもある。

私たち日本人の旅行は、1回行けば、もうそこは終わり。どうせ年間1、2回しか行けないんだから、次は新しいところへと場所を変えていく。だから、地域の側は初めて来る、そして二度と来ないお客さんしか受け入れたことがなくて、何度も何度も来るお客さんを受け入れる経験とスキルを持つているところはごく僅か。これが問題です。

橋爪 地域の名所、名物を回り切るという周遊型の旅行スタイルではダメなんですね。

アトキンソン 例えば、大河ドラマを誘致して、バスツアーをつくって、回って終わり。

矢ヶ崎 そうではなくて、何度も来るお客さんが要求する品質レベルに鍛えられる地域がもっと増えればいいですね。それが本当の強みになる。

橋爪 奈良には以前、「大仏商法」という言葉があった。大仏がある限り日本人は一生に一度は奈良に来るから、来た人に対してリピートさせる必要はないと。名物だけに頼って待つ大仏商法の意識を変えなければいけないですね。

本質的価値に新たな価値を付加する観光戦略

アトキンソン 若い人が増えている時代なら、一度きりという大仏商法も成り立ちますが、人口は減っている。減少している日本人の代わりに外国人を誘致しようとしても、

そこまでは増えない。

京都の二条城は昨年、前の大阪万博以来47年ぶりの最多入城記録を更新した。市長を中心に二条城のあり方を変えようと、解説案内板を全部つけたり、ガイド制度をつくったり、開城時間を延ばしたり、夏には朝食を食べるイベントを始めた。いろいろなことをして、最多になった。

二条城の場合、潜在的価値は御殿にある。でも、新しい価値を付加していかないと、最多更新はできない。本質的価値はあるが、付加価値がないと観光立国にはならない。観光戦略というのは、まさに潜在的価値・本質的価値に対して、新しい価値を付加しようというものです。

橋爪 特に文化庁が観光に力を入れ始めています。国宝・重要文化財の利活用をもっとこれから行うと。

アトキンソン そうですね。多様な規制を数年前から変え始め、今年は文化財保護法を改正*。法改正には二つ重要な点があり、一つは保存・活用計画の義務化。今までは保存計画も活用計画もない。両輪として保存・活用計画を義務化することは大きな意味を持つ。もう一つ、文化庁は文科省の外局ですが、地方における文化行政は教育委員会が担っている。教育の延長線なので、稼ぐのはダメ、公共性を大事に、と事なかれ主義でやってきた。法改正で都道府県・市町村は教育委員会から文化行政を外すことができるため他の観光戦略と連携できるようになり、保存を充実しながら文化財活用はすごい勢いで変わっていくはずです。

橋爪 従来、観光振興は経済部局、文化財保護は教育委員会。その連携が全然とれていないところが多かった。文化振興と観光振興の連携が不可欠です。また都市公園やスポーツ施設などの運営にも、観光集客の視点から、より積極

持管理のためにも活用を前提にしている場合がありますが、仏像など美術品は保護。価値を生む空間をつくるには、建築物がとても大事です。

最近、非常にチャーミングな観光案内所をつくったのが大分県由布市。JRの駅前に、素敵な2階建ての観光案内所ができました。全面ガラス張りで、地域の象徴である由布岳が見え、地元の森林を表現した曲線の梁が印象的で、案内所自体から由布院の街をイメージできる。その案内所が考えているのは、観光客の集中を分散化させる街歩きルート の提案。攻めの観光案内所を指向しています。

橋爪 文化庁は15年から文化財の建造物や祭り等も含め全部束ねてストーリーをつくる「日本遺産」の認定を行っています。従来は個別に文化財を見せていたが、ストーリーとしてつながることを意識して、地域内でも連携した動きも生まれています。

富裕層サービスを有料化、それを原資に観光地整備をレベルアップ

橋爪 富裕層向きのサービスはどうか。海外だと空港からヘリで直接ホテルに行くといったサービスもあります。また空港でのファストレーン（優先レーン）に関しても、日本は公平を重視しがちで、導入が遅れました。

矢ヶ崎 富裕層向けサービスをよくわかっている人がまだ少ない。そもそも富裕層市場への理解が足りない。海外ではニーズが多い、自分にとってのビジネスになるとわかってくると、民間も頑張るようになるでしょう。でも、現状の制度でクリアできないものがあるかもしれない。

アトキンソン 実際はマーケティングができていなかった。

的な利活用が求められると思います。コストセンター、すなわち維持費用がかかる施設から、プロフィットセンター、すなわち稼げる施設への転用が求められています。

私は大阪市内で、エリアマネジメントの制度導入による都心の再生や、都市公園行政に観光の視点を入れる実践を重ねてきました。大阪城公園や天王寺公園を民間事業者の管理・運営に委ねるパークマネジメント*の導入にも深く関わりました。大阪城の場合、重要文化財が幾つも点在する史跡公園に、国際観光の視点を導入するべきだと主張しました。そのために民間のノウハウを導入、より多くの人に来てもらい収益をあげてもらうことで、その一部を公園の維持費に回す。まだ制度がなかったので大変でしたが、ようやく都市公園法も改正され、公園も観光のために使う方向に、変わろうとしています。

地域の歴史を体験できるストーリーを紡ぐ

橋爪 これからの日本の戦略を考える上で良い事例はありますか。例えば丹波篠山の事例*ですがユニークです。城下町の各所に点在する複数の古い建物をリノベーションして宿として利用、全体を一つの宿泊施設として運営する。従来の旅館業法では宿ごとに帳場を設ける必要がありました。特区によって実現できた。市街地全体を、滞在地とする発想を、日本で最初に示しました。

矢ヶ崎 丹波篠山は、とても良い事例だと思います。景観がいいというイメージの部分だけでなく、それをつくり込んできたプロセスを、他の地域も勉強すればいい。

文化財保護法改正時のワーキングに参加してもらいましたが、文化財も多様です。丹波篠山のような建築物は維

文化財保護法改正

文化財を生かした地域振興を促す「文化財保護法及び地方教育行政の組織及び運営に関する法律の一部を改正する法律案」が18年3月閣議決定され、第196回国会（通常国会）にて成立。19年4月1日施行。

パークマネジメント

民間事業者の柔軟かつ優れたアイデアや活力を導入し、世界的な観光拠点に相応しいサービスの提供や新たな魅力の創出を図るため、民間主体の事業者が公園全体を総合的かつ戦略的に一体管理すること。

都市公園法改正

17年春「パークマネジメント」に重要な関わりを持つ都市公園法（都市公園の設置・管理基準に係る規定を定めた法律）が改正され、公園内にカフェやレストラン、売店等を設置することが可能になった。

丹波篠山の事例

過疎化が進む地域で空き家が問題になるなか、国家戦略特区の関西圏特区事業として「歴史的建築物等に関する旅館業法の特例」により、城下町や農村地域において玄関帳場（フロント）設置義務などを規制緩和、古民家の新しい活用法を実現。



矢ヶ崎 紀子 やがさき のりこ
東洋大学国際観光学部国際観光学科教授（観光政策）
1963年北海道生まれ。国際基督教大学政治学専攻卒、九州大学大学院法学府政治学専攻修士課程修了。住友銀行、日本総合研究所上席主任研究員。この間08年観光庁設立と同時に参事官（観光経済担当）、観光統計の創設・整備、観光白書、休暇改革等に従事。11年より首都大学東京特任准教授、14年より東洋大学准教授、のち教授。著書『インバウンド観光入門』など。交通政策審議会委員、観光庁観光産業政策検討会、同観光おもてなし研究会座長など歴任。現在、東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会委員、京都市住みたい・訪れたいまちづくりに係る財源の在り方検討会、日本商工会議所 地域インバウンド推進ワーキング有識者委員など。
<http://ris.toyo.ac.jp/profile/ja.63339ca4001eab70102698abf94bbad7.html>

今まで単に訪日外国人と一括りにしていて、富裕層という考え方自体なかった。実際に富裕層戦略が走り出したのは、昨年末頃からなので、できてないのは当たり前。

日本のVIP対応の特徴は「無料」ということ。富裕層戦略として、特権階級的なサービスを有料にしているのは海外の考え方。日本ではタダで特権を手に入れている。

橋爪 シンガポールやパリなどの空港でも、幾らか払えば誰もがファストレーンでVIP待遇ですね。

アトキンソン 日本の場合、特権階級の人たちは、お金を払う人には使わせたくない。そこがポイント。特権的サービスを有料にすれば、それを原資に観光地整備も進むのに、そうは考えない。意識の壁を壊すのは大変なんですよ。

観光地の整備、今はアジアからの訪日客向けですが、長期休暇をとってお金と時間を使って日本まで来る欧米豪に対しては、もっと高度な整備が必要です。文化財でも国立公園でも、欧米豪を基準に整備することによって予算が増える。ここをやらないと、整備レベルは低いまま。海外では、五つ星ホテルからスタートして、四つも三つも二つも一つもできてくるが、日本は逆。一つ、二つは数多いが、五つ星ホテルはほとんどない。高いところに合わせることで、観光地としてレベルアップされることも事実です。

今後の課題と方策は？

人口減をカバーし持続可能な観光へ 住んで良し訪れて良しの国づくりを

橋爪 今後の課題と方策は何か。京都でも今、住民と観光客の間で問題が生じています。持続可能な観光へ、住民と

インバウンド客のいい関係性づくりはどうすればいいか。

矢ヶ崎 住んでいる人も来る人も悪い人じゃないけど、密度が濃すぎると、どうしても摩擦起きます。日本全体で分散すれば、もっと数としては受け入れられる。けれども初めて来る人は、ゴールデンルートに集中する。ここをどうバランスとっていくかです。

ある程度新規客は受け入れ続けなければいけないので、ゴールデンルートの東京・京都・大阪は、今まで以上の覚悟を持って受け入れ体制整備をやっていたかないといけない。ただ、持続可能ということでは、リピーター——日本人は繰り返し訪れる旅行経験が少ないので、どう働きかければリピーターになって、リピーターはどういう行動をするかの分析ができていない。それを分析して、地方分散を図っていくところに持続可能性がある。住んで良し、訪れて良しの国づくりが究極のビジョンです。

一方で、観光産業を考えると、人が足りない。安売り合戦から脱して付加価値をつけるノウハウがないことと同時に、今までやってきたビジネスのやり方を変えることができないという、古い習慣を引きずっている面がまだある。そういうところを変えていく経営者が出ないといけないし、持続可能性は多面的に攻めないと実現していかない。

橋爪 以前、京都はハイシーズン・オフシーズンの差がすごくありました。今は平準化され、年間通じて混んでいる。従来と違う人たちがやってきて、祇園など舞妓に触る人が出るので、舞妓に触らないでという立て看板をつくった。割烹料理屋はドタキャンはやめましようと言っている。

矢ヶ崎 「京都ノトリセツ」ですね。

橋爪 トリセツをつくりましたが、オーバーツーリズム*の



日本のゴールデンルートにある京都では舞妓さんの人気は高い ©Alamy/PPS通信社

話が世界でもこれから議論になる。まだ人が少ないエリアに誘導することができればいいのですが。

矢ヶ崎 「観光公害」という言葉が出るようになりました。大阪も道頓堀・心斎橋エリアに集中しているので、分散も含めた受け入れ環境の整備が、特に3大都市は大事です。

アトキンソン 観光公害というのは、全く意味がわからない。今までは内需が拡大していたから、日本はほとんど鎖国状態のまま。最近、違う価値観を持つ外国人が入って来た。価値観が違うからそれをマナーが悪いと都合良く片付け、自分の価値観「マナーが良いと押しつけるのは、典型的な鎖国的考え方。

ベネツィアは6万人しか住んでいない街に2200万人が来る。それは観光公害。フランスは人口6500万人に対して9000万人弱、1.5倍近く。あれも観光公害。日本は1億2700万人に対して3000万人弱、観光公害になるような数字には、ほど遠い。国の規模からすると、観光後進国からちょっと抜け出た程度です。しかしもっと本質的な議論をすれば、観光公害とは十分な対価を貰っていないことを言います。

ビーチもスキーも街歩きも、需要が多く他にない
滞在リゾート十日帰り観光を売り込め

アトキンソン ゴールデンルートへの集中は、マーケティングの失敗とも言えます。今まで日本の観光魅力は芸妓や金閣寺だと言ってきたから、京都が混雑するのも当たり前。しかも、世界の観光客12億人のごく一部しか呼べていない。

日本は、来た人へのサービスは強いが来ない人を発掘して来てもらうマーケティングは下手。今来ている人たちが

京都ノトリセツ

京都市が世界最大の旅行情報サイト「Trip Advisor」を運営するトリップアドバイザー社と連携して作成した外国人観光客向けのマナー啓発リーフレット。

オーバーツーリズム

観光地が耐えられる以上の観光客が押し寄せる状態（過剰な混雑）のこと。

けでなく、来ない人に魅力を伝える。マーケットを単に訪日外国人やアジア・欧米豪でなく、世代・性別・家族構成・趣味など細分化して分析し、需要と供給をマッチングさせていく。どういうマーケットに、どういう魅力を整備して、どう売り込んで来てもらうかがポイントです。

例えば2月から始めたEnjoy my Japanのグローバルキヤンペーン——前のビジット・ジャパンの動画再生数は820万回。今回のコンセプトムービーは約2カ月で4200万回。前回は日本人が主役で日本はこういう国ですという紹介。今回は欧米豪の人が主役で彼らが日本へ行って楽しんでいる姿を見せて、「私も行こう」と思える。その違いが一つ。もう一つ強調したい点は、マーケットをすごく細分化した。なぜ日本に来ないのか徹底的に分析。従来の日本のPR映像は、7割が歴史・文化、1割が自然、1割が食や都市だったが、今回は詳細な分析の末、自然4割、アクティビティ2割、文化系2割、食2割。アクティビティはほとんど自然観光なので、4割+2割+6割が自然系。神社仏閣や芸妓さんを残しつつ、ロッククライミングや川下り、ハイキング、サイクリングなどを紹介。今までは、世界で約12億人のアウトバウンドの中で、ごく一部にしか訴求できていなかった。

観光マーケットとして世界最大はビーチ、2番目はスキーで日本の雪質はすごく良い。だけど日本はビーチリゾートやスキーを徹底的に海外に売り込んだことはない。また世界一口が多い趣味はフィッシングらしい。日本は海に囲まれ川も多く、いろんな魚が釣れるし、釣り具のシェアも世界一、なのにフィッシングを売り込んだことはない。釣り好きやスキー好きの人はほとんど京都に行かない。釣

蹴上発電所や黒部ダムは 世界に誇る産業観光資源だ

橋爪 最後に観光におけるエネルギー事業者の役割は何か。
矢ヶ崎 電力会社さんは、やっぱり地域で存在感のあるインフラ企業ですからね。地域が観光振興で稼ぎたいのであれば、それを後ろでしっかり支えてくださるといい。

橋爪 近年、世界の各都市が、夜景をいかに美しく見せるかを競い合っている。都市型だと香港みたいに街全体を舞台に毎晩イルミネーションのショーをしたり、プラハのような歴史的市街地だと古い建物から順にライティングするなど、都市ごとに工夫がある。LEDができ、制御系も進むなど、夜景づくりが技術的にはかなり進展しています。

私は、大阪における「光のまちづくり」を推進、中之島近傍の夜景を刷新するとともに、歴史的建物の夜景づくりなどにも官民連携で力を入れてきました。関西電力とも一緒に、ナイトカルチャーである光の演出を創意工夫しながら形にしてきた。冬場には、都心部のイルミネーションに関する広域連携事業「光の饗宴」を立ち上げました。

アトキンソン 昨年からゴールデンウィークに日光で夜間参拝を始めたところ、すごい人気。陽明門を真っ暗な中でふわーっとライトアップすると素敵です。

橋爪 もともと日本には『陰翳礼讃』のように、影と光のコントラストを見せる美意識がある。一方でスマートライティングの技術開発もある。ライトアップだけでなく、夜景の演出の創意工夫なども、電力会社が関与できる観光振興の領域です。また関西電力の場合、日本の近代化を牽引した京都の蹴上発電所や高度経済成長を支えた黒部ダムな

りやスキーを徹底的に出すことによって、京都に行かない人呼び込めばいい。国立公園満喫プロジェクト^{*}はそれが狙いです。

日本は漫画を海外にアピールすべきだと言うが、漫画好きな人は観光客の約2%に満たない。この2%分野の日本のマーケットシェアは9割ですが、2%の9割。ビーチやスキーの需要があるのに、日本は漫画・アニメばかり言っている。大自然をなぜ放置しているのか。

矢ヶ崎 アドベンチャーは地方が売り込める大事なコンテンツ。もっとアクティビティごとに戦略をつくればいい。

橋爪 観光消費を増やす滞在型に変えるには、アクティビティ重視のテーマ型観光が重要ですね。

アトキンソン ビーチも含めたEnjoy my Japanのコンセプトムービーは、おかげさまでとても好評でしたが、ロンドンの旅行業界関係者からの最も多いコメントは、「日本にビーチあったんですね」と。島国ですよ（笑）。小さな島国ではビーチに2日3日滞在すると、退屈で仕方ない。日本なら周囲に幾らでも観光資源がある。ビーチがあつて別の観光資源が多い国は、そう多くはないんですよ。

橋爪 ビーチリゾートで滞在して、日帰りで都会や歴史的市街地に行くといった楽しみ方もできる。

矢ヶ崎 それが日本の観光資源の奥行きの高さ。スキーに行っても、ビーチからも、ちょっと街に遊びに行けるといのが深さ。滞在型のアクティビティが1個しつかりあれば、周りにいろいろ遊びに行けるので飽きない。それが日本の強み、多様性になると思いますね。

アトキンソン 伏見稲荷も実は大きな魅力の一つは山登り。都会の近くで登れる山は案外少ないですよ。

国立公園満喫プロジェクト
阿寒摩周国立公園、十和田八幡平国立公園、日光国立公園、伊勢志摩国立公園、大山隠岐国立公園、阿蘇くじゅう国立公園、霧島錦江湾国立公園、慶良間諸島国立公園の8カ所の国立公園で「国立公園ステップアッププログラム2020」を策定、2020年を目標にインバウンド対応の取り組みを計画的・集中的に実施し、日本の国立公園を世界の旅行者が長期滞在したいと憧れる旅行目的地にしようというプロジェクト。



黒部ダムは日本が誇る産業観光資源だ

ど、世界に誇るべき土木観光・産業観光資源を持っている。関西電力が切り開いたアルペンルートは、外国人観光客にも人気のある山岳観光ルートになっていますね。

2025年国際博覧会を大阪・関西へ 地域に根ざす企業として都市の夢を支えていく

橋爪 2025年の国際博覧会（万博）を大阪・関西に誘致しようとしているのはご存じですか。関西空港や伊丹空港、新大阪駅などでは、多くのポスターが掲示されています。万博はどう思われますか。

矢ヶ崎 メガイイベントに過度に期待しないほうがいい。オリンピックなどは、世界的な注目を集める一方、開催前後に生じる需要の不連続性を上手に乗りこなす力をつけるところに意味があります。

万博も集客戦略の一つなので、大阪万博を機にどう関西や日本を紹介して、自分たちの強みに変えていくか。ロンドン五輪は、メガイイベントが終わった後のことを重点的に考えましたが、大阪でもそれが重要です。

アトキンソン 東京オリンピックで唯一言えるのは、過度に期待することによって整備実績は上がっている。勘違いかもしれないが、整備をすることで人を呼べるようになる。**矢ヶ崎** それを大阪万博でも上手にやってほしい。万博を経て大阪はどういう観光都市になっていくのか。夢を描き、皆さんで合意する良いきっかけになってほしいですね。

アトキンソン ロンドンオリンピックでは、来訪したマスコミをうまく使った。マスコミは全試合を見るわけじゃない。空いてる時間に、政府がマスコミを各地へ連れて行くことで、イギリスはどんなに素晴らしい観光地かを世界に

対してタダで発信してもらった。大阪万博でも、いい記事を書いてくれるよう工夫すればいいですね。

橋爪 2025年国際博覧会の基本構想や会場計画の立案に深く関与していました。テーマは「いのち輝く未来社会のデザイン」。一人ひとりが「いのち」の大切さに想いを馳せつつ、ライフサイエンスやAIなど、生活を支える技術の進化を提示する場としたい。「多様性」がキーワードになると思います。来場者は3000万人を想定していますが、一方で80億人にも及ぶと想定される世界中の人が

ネットにアクセスをして、会場とつながる。世界の人たちがアイデアを持ち寄って、さまざまなものを共創する「リビング・ラボ」となるようにという構想。会場は夢洲と呼ばれる埋立地です。西に大阪湾から瀬戸内海が広がっている。特に夕景などの眺望は素晴らしいものがあります。万博会場をゲートとして、関西および瀬戸内全体への国際観光が盛んになることが期待されます。

関西電力も、地域に根ざす企業として、ぜひ大阪万博を支えていただきたい。私は、万博開催が目標ではなく、2025年を契機として、関西ひいては日本が、世界から尊敬される真の「観光大国」となることを期待しています。

本日はありがとうございました。 **躍**

（2018年5月8日実施） 編集／田窪由美子

