

## 特集 1

# 「栃木県のインバウンド観光復興戦略を考える」 —食と農、産業と文化、高度先進医療とコンベンションの魅力発信—



…… 要 綱 ……

1. テーマ 「栃木県のインバウンド観光復興戦略を考える」  
—食と農、産業と文化、高度先進医療とコンベンションの魅力発信—
2. 日 時 2022年7月5日（火）14：00～16：45
3. 会 場 宇都宮共和大学 宇都宮シティキャンパス
4. 次 第
  - (1) 基調講演「サービス経済社会に活かすインバウンド観光—観光地域づくりの要点」  
山田 雄一 氏（公益財団法人日本交通公社 理事・観光政策研究部長）
  - (2) パネルディスカッション  
「食と農、産業と文化、高度先進医療とコンベンションの魅力発信」  
パネリスト  
松下 正直 氏（公益社団法人栃木県経済同友会筆頭代表理事）  
田中 基規 氏（ザ・リッツ・カールトン日光セールスオフィス  
セールス&マーケティング部長）  
藤井 大介 氏（株式会社大田原ツーリズム 代表取締役社長）

金 彪氏（宇都宮脳脊髄センター・シンフォニー病院院長）

山田 祐子氏（宇都宮共和大学シティライフ学部講師）

山田 雄一氏（前掲）

司 会

須賀 英之（宇都宮共和大学学長・宇都宮市創造都市研究センター会長）

ビデオメッセージ「観光産業主導による日本の構造的な社会問題解決の好機」

原 忠之氏（セントラルフロリダ大学准教授・宇都宮共和大学客員教授）

主 催：宇都宮共和大学都市経済研究センター・宇都宮市創造都市研究センター

共 催：大学コンソーシアムとちぎ

後 援：栃木県，宇都宮市，栃木県経済同友会，宇都宮商工会議所，栃木県まちなか元気会議，  
宇都宮観光コンベンション協会，宇都宮まちづくり推進機構，  
栃木県宅地建物取引業協会，下野新聞社，とちぎテレビ，栃木放送，エフエム栃木

---

#### ◆司会

それでは開会にあたりまして、はじめに主催者を代表し、宇都宮共和大学学長・宇都宮市創造都市研究センター会長の須賀英之よりご挨拶を申し上げます。

#### ◆須賀



皆さま、こんにちは。シティライフ学講演会によるこそお越しくございました。

ダボス会議で知られます世界経済フォーラムが5月に発表した旅行・観光開発指数の世界ランキングで、日本が初めて第1位になりました。日本の交通インフラや文化資源が評価されたということですが、翻って考えてみて、外国人の個人客が栃木県の各観光地にアクセスしやすく、付加価値の高いサービスが受けられるようなインバウンド観光のための総合的なインフラ、これは情報通信、食、文化など、広い意味ですけれども、そういったものをどのようにして向上させていけばいいかが課題になります。

幸いにして、リッツ・カールトン日光、宇都宮市東口のコンベンション施設、シンフォニー病院ができ、各地でさまざまな歴史文化資源の掘り起こしが行われ、DMOが設立され、インバウンド観光振興に向けての機運が高まっています。

本日は、栃木県のインバウンド誘致のための意義と戦略について、各界の有識者の皆さまと一緒に考えていきたいと思っております。

まず、山田雄一先生にご講演していただきまして、その後、パネルディスカッションです。どうぞ、最後までお付き合いいただきたいと思っております。

最後になりましたが、栃木県、宇都宮市、経済同友会、商工会議所など、後援団体の皆さまには大変お世話になりました。また、ご来場の皆さまにも、改めて感謝を申し上げます。

産官学民で協力して、本県ならではのインバウンドの施策を考え、そして、共有する機会になればと思っていますので、どうぞよろしく申し上げます。

#### ◆司会

ありがとうございました。それでは、基調講演をお願いします。最初に、公益財団法人日本交通公社 理事・観光政策研究部長の山田雄一様です。「サービス経済社会に活かすインバウンド観光—観光地域づくりの要点」と題しまして、お話をいただきたいと思います。それでは山田様、どうぞよろしく申し上げます。

## 基調講演



# 「サービス経済社会に活かすインバウンド観光

## — 観光地域づくりの要点」

公益財団法人日本交通公社 理事・観光政策研究部長

山田 雄一 氏

今ご紹介いただきました日本交通公社の山田と申します。よろしくお願ひします。私から1時間ほど、話題提供というか、観光振興について私が思っていることをお話ししたいと思います。観光庁さんなどの普通の観光振興の切り口とは少し違う話になるので、面食らうところもあるかもしれませんが、ご参考になればと思います。

タイトルは、「サービス経済社会に活かすインバウンド観光」ということで、サービス経済社会とは何かというあたりから、ハテナマークが出てくるところがあるかと思いますが、その導入のところからお話をしていければと思います。

### ■ 地方の少子化と若年女性の人口移動

わが国にとって、最大の問題は何でしょうか。今だと、例えば、物価やガソリンが上がっているなど、いろいろなことがあります。ともかく、致命的というか、深刻な問題は、少子化です。子どもの数が減っていくということです。[スライド 1.2]

今日生まれた子どもが大人になるまで、20年かかるわけです。今、成人年齢は18歳ですので、18年としてもよいですが、いずれにしても、今解決したとしても、この日本社会の構造を直していくには18から20年かかるということです。そういうことを考えると、子どもが少なくなっていくということは、日本の社会にとって最大の問題だと私は思っています。

さらに、これをいわゆる地方創生というか、地域の世帯で考えてみると、実は、地方部のほうが合計特殊出生率というか、子どもの数は多いのです。1人当たりの、家庭から生まれる子どもの数は、地方部のほうが東京や都心部よりも多いとされています。それにもかかわらず地方部で人口が減少するというのは、簡単に言うと、地方で育った子どもたちが、20歳前後の頃に地方から出ていってしまっただけで戻ってこないからです。

人口移動というのは、本当に、かなり暴力的な話であって、18歳、20歳ぐらいのところでは移動します。その後でも、少しは移動しますが、20歳前後の頃の人口移動がその地域の人口の趨勢（すうせい）をほぼ決めていくというのが実態です。[スライド 1.3]

多くの場合、地方部は、高校卒業、または、大学卒業という段階で若者たちを外に出してしまっ  
て、戻ってきていただけないということになるわけです。特に深刻なのは、女性です。あまり女  
性と言うとセクハラ的な話にもなってしまうので、表現に気を付けないといけないのですが、や  
はり、生物学上、男は子どもを産めませんから、女性の数が地域の人口の再生産に直結してい  
くわけです。[スライド 1.4]

20歳前後でいったん外に出て、その後、UターンやJターンで人が戻ってきている人もいるの  
ですが、それらの大部分は、男性なのです。地方創生で人口がある程度戻ってきていると言われ  
ている地域においても、性別で見ると、かなりの率で男性の方が多い。

かつては、1つの家庭で子どもが3人、4人いましたから、次男、三男という役割の子どもた  
ちは戻らなくてもいいという形で、長男だけが戻っていました。でも、今は、1世帯当たりの子  
どもが2人程度ですから、率として、4人いたうちの1人が帰ってくるのに対して、現在では2  
人で半分の1人、長男が帰ってくるということになると、見かけ上は、Uターン、Jターンが増  
えているように見えるのですが、実態は、単純に、長男が戻ってきているだけということも多  
くあります。

では、長女や次女はどうなのかというと、実は、多くの地域では、女性の方、娘さんは戻っ  
てきていません。兵庫県豊岡市では、自分たちのところの統計データを使って、はっきりこれを打  
ち出しています。自分たちの地域を良くしようと地域づくりに取り組んだわけですけれども、そ  
れによって地域に若者が戻ってきて良かったと思ったのですが、実は、それは男の子ばかりで、  
女の子は戻ってきませんでした。なぜ女の子は戻ってこないのだろうということで、戻ってき  
てくれている女の子や、戻ってこない女の子等に、ヒアリングや調査をかけたのです。そうす  
ると、お分かりのように、地方部は男性社会だからどうこうというようなことが出てきました。  
これを解決しないと、結局、地域は長続きしないというのが、豊岡が直面した課題です。

そもそも、18歳から20歳ぐらいで外に出ていってしまうのは、なぜでしょう。2011年の47  
都道府県の最低賃金を横軸にして、縦軸は、2011年から2018年までに、1年当たりどのくらい  
20歳から24歳の人口が減ったのかということで、統計的に、回帰直線をこうやって、その傾き  
でなのですが、プロットしたのがこのグラフです。これを見ると、身もふたもないように、最低  
賃金に比例しているのです。[スライド 1.5]

つまり、賃金の低いところから高いところにみんな移動されています。賃金の高いところに住  
んでいる人たちは、むしろ移動しないで、そのままステイしています。そこに、他の地域から女  
性がやってくるので、この上で言うと、右側の最低賃金の高いほうの都道府県に関しては、若い  
女性が増えています。だけれども、大部分の地域は女性が減少しているということが分かっ  
ています。

そういう意味では、経済力・収入などが人口の移動にかなり影響しているということがうかが  
えるわけです。なぜそのようなことになっているのかですが、統計データを見る限り、やはり、  
学歴と収入は明確にリンクしています。

これは、賃金構造基本統計調査から私が作成したのですが、年代別と最終学歴で給与水準が

どうなっているのかということを示したものです。年間給与なので年収ベースになりますが、これを見ていただくと分かるように、中卒、高卒、専門学校はあまり差がないのですけれども、20代の就職した頃に、年収300万ぐらいでスタートして、50歳、60歳になるぐらいのところで、400万を超えていくかどうかというあたりで止まっていきます。大卒は、ここで言う赤になるので、それに比べるとだいぶ上がっていますが、さらに、大学院修士課程以上の人間がその上に入ってきます。[スライド1.6]

これは統計の問題ですから、各個人に関して言えば当然差はありますが、学歴で後々の給与水準がこれだけ変わってきます。20代の頃はそれほど変わりませんが、40代、50代ぐらいになってくると、大きな差になってきます。さらに、50代以上の伸びというところと言うと、大卒は止まってしまうのですが、大学院だとまだ伸びるということが出ているわけです。

## ■ 富の偏在とその背景

こうした学歴と収入の関係の結果ということで、われわれの社会の給与水準の分布はどうなっているかということ、こうなっています。この頃、マスコミ等もよく言うのですが、年収の平均は400万ちょっとで、これがじわじわ下がってきています。その中間値、もしくは、平均値が、400万から500万ぐらいになるわけです。これは世帯年収なのでもう少し上がっていますが、世帯年収で見て、500万円以下が全世帯の56.9%になります。なので、ざっくり言って、過半数の世帯は、年収で言う500万以下ということになります。500万を超えてきて800万ぐらいまでのところで、27.7%、約3割です。800万以上は、全体の15%ぐらいです。[スライド1.7]

これは、先ほどの学歴別の年収、または、年齢による年収の構造などを思い返していただければ、何となく納得感があります。みんながみんな、大学院に行っているわけではないということを見ると、こういう感じかということになってきます。

この形は、実は、この調査をやった時からほぼ変わりません。が、近年は、年収の山が左のほうにずっと寄ってきていると言われていています。これは所得金額なので、リタイアされた60代以上の方たちが非常勤等でも働かれると、この統計に入ってきます。100万や200万でも、年金とは別に入ってくるところがあるので、それもあって左側に寄ってきているので、必ずしも、われわれ自体の所得が下がっているということではないのですが、こういう、下にぐっと寄っている分布だということ間違いありません。

一方で、ストック、資産のほうはどうなのかということ、実は一緒です。本当に、ごく一部の方たちのところに膨大な資産が集まっていて、その他多くの人たちは資産をほとんど持っていないということが、いろいろな統計に出ています。

これは2018年のある統計ですが、トップの0.8%の人が、全世界の富の44.8%を持っています。その下の、トップの10%ぐらいまで行くと、合わせて8割以上の富を持っていると言われていています。これは世界の分布ですけれども、今の世の中というのは、実は、やはり、収入と資産のものすごい格差ができています。そういう世界の中で考えた時に、人が都市のほうにどんどん移動していくというのは、単純に、雇用先、就職先があるからということではないのです。若

い人たちにとってみれば、都市というのは、非常にチャンスがある場所、自分の人生の成功につながっていくような可能性を広げてくれる場所だと思うということは否めません。[スライド 1.8]

20代, 30代, 40代で、収入の格差がどんどん広がっていくわけですから、それに合わせて頑張っていきたいという人からすれば、やはり、いいところで学びたいと思うし、いい事業でいろいろなチャンスを経験したいと思って、行くわけです。

なぜ、こうなってしまったのかということか、20世紀の時代は、もっと単純だったのではないかという気がするわけです。私は今53歳ですけども、私が生まれ育った20世紀の最後ぐらいは、もう少しのんびりしていたような気がします。だけれども、この10年、20年ぐらいの間にものすごく加速して、格差だ何だと、よく言われるようになってきました。[スライド 1.9]

これは何なのかという時に、私が考えているのは、知財、ノウハウです。われわれが頭で考えるいろいろな考え方や技術、モデルなどが経済を動かす時代になってきているからではないかと思っています。[スライド 1.10]

## ■ 人類社会に押し寄せた3つの波

過去、人類社会は大きな変化を2回経験しています。1つは新石器革命で、簡単に言うと、道具を使えるようになった時代です。2回目は産業革命で、当初は蒸気機関から始まりましたが、機械を手に入れた時です。[スライド 1.11]

1回目の新石器革命の時は、道具が確保できるようになったことによって、農業が非常に発達しました。それまでは手作業で農業をやっていたので、規模の拡大は難しかったのです。そうすると、農地面積イコール取れる食料の数であり、イコール住民の数ということになりますので、そこが大きく影響していたわけですが、新石器革命によってたくさんの農地を開拓できるようになり、多くの農作物をつくれるようになったことによって、われわれの先祖は人口を大きく増やすことに成功したわけです。

その時代は、社会の中心は農村にありました。都市というのは、いわゆる領主さまが住んでいる場所としては存在していましたが、そこは経済的な価値をほぼ生んでいなかったわけで、世界全体での社会の中心というのは農村にあったわけです。

それが大きく変わったのが、17世紀の産業革命です。産業革命によってわれわれは、機械、エンジンなどを手に入れました。これによって、それまで手作業でやっていた工業製品、手工業が機械制業に変わったわけです。しかも、農地で作られた農作物、それまで馬車で運んでいたようなものが、蒸気機関車によって大量に運び出せるようになりました。

そうすると、たくさんの機械を持ち、たくさんの蒸気機関車を持っている都市は、ものすごく強い存在になったわけです。そこには地方部から大量に農作物が集められてきて、しかも、そこにある工場によって大量に工業製品が作られるようになったわけです。それで起きたことは、農村部から都市部への人口の移動です。経済の主体は、それまでは農村部にあったわけですが、産業革命によって大都市に変わったわけです。

農村部では、農業生産物によって人口にある程度のキャップがかかっていたから、次男、

三男の人たちは行き場所がありませんでした。その人たちは、都市に行けば、サラリーマンとして働くことができ、工業製品を手に入れることができ、余暇がある生活ができるようになったわけです。

少し前に、『ALWAYS 三丁目の夕日』という映画がありましたが、あの時に、集団就職で地方部から上野駅にやってくるシーンがありました。その時は、上野駅に着くまでどこに就職するかも分からないのに、中学卒業の子どもたちが大量に東京にやってきたわけです。それが成り立ったのは、あの時代から経済の中心が都市が変わって、都市には雇用があり、自由があったからです。

現在、われわれが常識だと思っている社会というのは、この時につくられた社会です。でも、これが今、大きく変わってきています。情報革命です。インターネットが普及したことによって、われわれはインターネットで、時間と距離を超えてコミュニケーションをすることができるようになりました。それまでは、物理的に、東京なり、何なりの大都市の中心部まで行かなければ、たくさんの人と会えなかったわけです。だけれども、今の時代は、皆さんもそうでしょうが、常に誰かと、数十人、場合によっては、数百人の人たちとつながっているような状態に変わってきています。

では、情報革命によって、具体的に、何がどう変わるのかということですが、簡単に言うと、ものを主体とした動きから、こと、時間を主体とした動きに変わっていくだろうということです。[スライド 1.12]

要は、われわれはものを買う時に、ものを実際に買っているわけですが、ものを買っていないのです。これは哲学のような話ですが、例えば、皆さんが車を買う時を想像してほしいのですが、恐らく、20年、30年ぐらい前は、燃費や馬力、大きさ、何人乗れるか、少し前だと、カーナビが付いているかなど、スペックを考えながら車を買われていたと思います。

でも、今、皆さんはそうにして車を買わないですね。せいぜい燃費は、今こういうのがあるのもあれかもしれませんが、例えば、家族で旅行することが多い、子どもたちの送迎が多いのであれば、何も考えずにミニバンを選択するでしょうし、趣味がスキーや山登りなどであれば、SUVのようなものを選択するでしょう。その時に、かつて、車ですごく重視したような性能などは、ほぼ見ません。それは、車を買っているのではなく、車があることによってできる生活、時間などを買っているわけです。

## ■ サービスに対する価値は顧客と提供者が決める

結局、今のわれわれは、ものを所有するとか、買うということに喜びを感じているわけではなく、ものを通じて何ができるのかということに対して注目しています。こういう考え方が、サービス・ドミナント・ロジックと言われるものです。ものであろうと、サービスであらうと、われわれ消費者は、それぞれのもののスペックを重視しているのではなく、そのもの、もしくは、サービスを体験すること、消費することによって得られる自身の時間、効用などを重視して、それによって、これは自分にとって重要なものなのか、そうではないのかを判断するようになってきています。[スライド 1.13]



こうなると何が変わるかというと、ものの売買を中心とした頃の社会というのは、サプライヤーからすると、ものを売るまでが勝負なのです。いかに魅力的なものに仕立てて、お客さんにものを買ってもらうかです。極端な話、買ってもらったなら、あとはどうでもいいのです。でも、今はそうではなく、ものを買ってもらう、予約して購入してもらうというのはスタートラインでしかなく、結局、お客さんがものなり、サービスなりを通じて何を感じたのかが重要なのです。

例えば、先ほど車の話をしましたが、皆さんは車を買う時に、トヨタやスバルなどのホームページを見て車を買いますか。恐らく、それは押さえとして見ているだけの話であって、皆さんが車を買う時に参考にされるのは、その車を持っている方たちがこの車を買ってどう感じたのかということが書いてある口コミのサイトです。

同じように、ホテルや飲食、その他いろいろなもの、サービスも、メーカーさんが提供する公式のホームページのスペック、キャッチフレーズを見て、これを買おうとは思いません。それはそれです。皆さんが購買の決め手にするのは、ネット上で、その商品なり、サービスなりのキーワードを入れて検索をして出てきた評価の言葉です。

結局、消費購買では、誰かがその商品を体験した評価を中心に、われわれはサービスや商品の価値踏みをしているわけです。なので、サプライヤー側も、自分たちが提供する商品やサービスなどを売り付けるまでが重要なのではなく、買っていただいた、消費していただいたお客さまが、その後どのように感じてくれたのかということが重要になっていくわけです。

サービス・ドミナント・ロジックでは、こうしたことを3つに整理しています。1つは、使用価値、経験価値で、お客さんがそれを使ってどう感じたのかということです。[スライド 1.14]

文脈価値というのは、それをお客さん自身が使うということに対して、自分としてどういう理由を持っているのかということです。例えば、父親から譲り受けたような古い時計、あとは、家族で昔よく行っていたお店などは、お客さま自身に思い入れがあるので、懐かしい、やはりいいという形で使っていただけるという価値があります。

特に重要なのは、3つ目の共創価値で、お客さんが感じるものと、サプライヤー側が感じさせたいものを連携しながら、お客さんがより強くわくわくしてくれる、感動してくれるなどという形に持っていくことです。

先ほど車の話をしましたが、例えば、自動車ディーラーさんもこういうことは分かっている、かつては、6カ月点検、12カ月点検、車検などは、どちらかというと、自動車のディーラーさんからすると面倒くさい仕事だったわけです。それより、車を買ってくれればいいと思っていたわけです。でも、今、皆さんが新車ディーラーさんに車を持ち込むと、お茶を出してくれるなどしてくれます。しかも、昔だったら、すぐにパンフレットを持ってきて、「そろそろ買い替えませんか」などと言っていたのが、そういうことも言わずに、「今、この車はどのようにお使いになっているのですか」「何かご不満はありませんか」などと聞いてくると思います。

それは、結局、ディーラーさんからすると、売り付けるよりも、今の自分のこの車に対して愛着を持ってもらって、トヨタならトヨタ、スバルならスバルという自分たちの車に対してコミットメントしてくれるほうが重要なのです。そうしてくれると、その人は、「トヨタのディーラー

はすごく良くしてくれるし、極端な話、買い替えようかと思っただけでも、これだけ良くしてくれるなら次も車検を通すか」と思うわけです。それは、メーカーさんとお客さん、または、その間のディーラーさん、みんなで、その自動車の価値を高めているということになります。

そのように、今の商品・サービス、特に、情報化社会になってからの商品・サービスというのは、サプライヤー側が決めるものではないのです。お客さんとサプライヤー側の共同作業で価値が決まるのです。

実際に、こういうことに関する論文や研究がたくさん出ていて、これはワインの値付けを利用した研究なのですが、3つの価格帯のワインに高いやつから安いやつのところを付けて、お客さんにテイस्टイングをしてもらったわけです。その時に、ラベルと中身が実際に合っているものは、そのとおりにになりました。おいしさや、自分の心地よさなどは、高いもののほうが高くなるし、安いものは安くなるという形になりました。[スライド 1.15]

途中でラベルと中身を入れ替えました。そうすると、味については、ラベルが入れ替わっていても、元々のワインのランクに応じた味の評価が出ました。でも、このワインを飲んだ時の心地よさ、「気持ちよくなりましたか」などと聞いた時は、実は、高いラベルが付いたワインは、中身は安いワインなので味は評価が少し落ちているのにもかかわらず、飲んだお客さんは、「いいな」「幸せだな」と答えたわけです。

結局、味は低いのに本人の気持ちが高揚するというのは、ある種の矛盾です。今の世の中、われわれは機械、コンピューターではなく、感情の生き物ですから、われわれがそれに対して素敵なものだと思えば、脳が認知していれば、それによって快適な気分になれるのです。それが、ワインの場合で言えば、高いラベルだったということです。

中身がすごくいいものなのか、悪いものなのかということによって価値が決まるのではなく、ものを買った、もしくは、ワインを飲んだといった体験を、お客さん本人が感情的に、主観的に、どのように定義付けをするか、どのように思うかによって、価値は違うのです。

その結果どのようなことが起きているかという、われわれが考える値付けというのは、このスライドで言うところの左側の値付けです。原価があって、原価に適正な利潤を乗けたものが価格になります。これは、サプライヤー側の論理です。でも、われわれ消費者側は、このようなことを全く考えていないのです。単純に、本人にとってそれは価値があると思うか、思わないかというだけで値段が決まります。サプライヤーが頑張っていて、原価を積み上げているのか、そうではないのかなどというのは、正直に言って、どうでもいい話です。本人にとってそれが価値があるかどうかによって、値段が変わるわけです。[スライド 1.16]

さらに、20世紀までだと、商品やサービスを売るために何をしたかという、売りたい人が住んでいる場所に支店や営業所をわざわざつくって、そこから商品・サービスを流通させて買ってもらっていました。なので、ある程度の人口規模があるところには、みんなこぞってブランチ、または、営業所をつくってセールスをしていたわけです。[スライド 1.17]

でも、今はどうでしょう。ものの販売だけであれば、通販を使えば、日本中どこに行かなくても、それこそ、世界中のどの商品だって、クリック一発で買えます。営業所や物流拠点などは、われ

われは消費者としてはほとんど意識する必要はありません。

サービスは持ち運ぶことはできないので、やはり、その場所に行かなければいけないわけですが、これも、LCC や高速バスなどが充実したことにより、簡単にそのサービスを味わいに行くことができるようになりました。例えば、宇都宮のギョーザです。東京にいて、宇都宮でギョーザが食べたいと思えば、新幹線はお金がかかりますが、1時間もかからないで宇都宮に来られるわけです。

昔であれば、左側のモデルの時は、そのように大量に売らなければいけなかったもので、ある程度、大量生産できるもの、または、標準化できるようなサービスでないと商売を広げることができませんでしたが、今だと、とてもユニークなもの、ここにしかないもの、特徴的なもの、ストーリーがあるもの、こだわりがあるものは、大量につくれなくても、その楽しさ、面白さ、特徴的なユニークさなどに関心を持つお客さまは、勝手にやってきて、勝手に消費してくれます。

これは、大きな差です。サプライヤーの人たちが、お客さんのいる場所に持っていく必要がないのです。サプライヤーがやることは何かというと、「自分のところで作っている商品・サービスは、特徴的なものです」「すごくこだわりのあるものです」ということをしっかり伝えるということです。

## ■ 観光振興の成長と復興

これから観光の話に入っていきますが、そういう時に、観光サービスの可能性というのは、実はすごく高いと思っています。これは、レクサスの販売セールスの量と、コロナ前の時のインバウンドのお客さんの数を、2011年から2019年までを比較したものです。どちらも、2011年を100にしています。[スライド 1.18]

下の2本の折れ線グラフは、レクサスのグローバルセールスと、ノンUS、ほぼチャイナなのですけれども、中国への販売実績です。これを見ると、この10年間で、100から200で倍になっています。さすがレクサスではありますが、逆に言うと、レクサスですら、10年間で2倍にしかなかった市場を増やすことができなかつたのです。一方、インバウンドについてはどうかというと、緑色が全世界で、赤は中国です。全世界のものでも、2011年比で言うと、500%ですので5倍です。中国だけに関して言えば、900を超えています。

先ほど申し上げたように、今、または、これから先も、人の動きはどんどん多くなっていて、人が動く時のハードルはどんどん下がっていきます。なので、行きたいという強い思いがあつて、あそこで何かをしたいという強い思いがあれば、人は勝手に移動します。目の前にレクサスを届けていただく必要はないのです。われわれは、どこの国の人間であっても、どこにでも行けます。国によって違いますが、多くの国は、関心さえあれば、その商品・サービスを味わうために移動ができます。[スライド 1.19]

もっとも、今回のコロナの2年間は、本当に私もしんどかったです。私自身は事業をやっているわけではなく、コンサルタント業、研究者ですけれども、やはり、事業者の人たちの話を聞くと、本当に涙の年月でした。これをもって、今後どうなっていくのかという不安な部分があるのも事

実です。ただ、先行して国を開いている欧米の状況や、日本でも今限定的に国を開けているようなところ、または、国内旅行に関して制限がないゴールデンウィークを過ごしたといったところを見ている限りにおいては、やはり、観光需要の復元力は非常に高いだろうと思っています。

これはたしか、IATA（国際航空運送協会）さんの航空統計の予測ですが、悲観シナリオから楽観シナリオまでの3パターンがありますが、いずれも、今回のコロナ禍は、あと1年から2年ぐらいでは調整が終わるだろうという予測をしています。その調整が終わった後の伸び率というのは、おおむね、コロナの前の、急成長の延長線上に戻ってくるだろうという予測をしています。

実は、日本の中でも同じなのです。例えば、九州・熊本で大地震があった時に、お客さんがどんと減りました。その後、戻ってきていますが、実は、大体、元の水準に戻ります。戻る期間は、1年なのか、半年なのかというところはあるのですが、何かクライシスがあった後、ほぼ確実に、クライシスの前のトレンドの状態に戻ります。これを私は、慣性の法則と呼んでいるのですけれども、クライシスがあったからといって、需要が全部、きれいさっぱり、ファンダメンタルになくなって、違う世界になるということは、いまだかつて経験したことがありません。

国際事例で、1点だけあります。エジプトです。エジプトでテロがいろいろ続いたのです。大きなテロが3回あったことによって、さすがに3回目は復元しませんでした。1回目、2回目のエジプトのテロの頃は、ルクソールの前で乱射事件などがあった時は、実は半年ぐらいで戻っていました。2回戻りました。でも、さすがに三度目の正直はなくて、その後、エジプト観光が低迷期に入っていくというのではありませんが、国際的な論文を見ても、クライシスの後にトレンドが変化したということは、それぐらいしかありません。

なので、インバウンドに関しても、観光に関しても、ほぼ確実に復元します。ただ、復元までの期間が2年になるのか、1年で終わるのか、場合によっては3年になるのかというのは、正直に言って、分かりません。

そうしたことを考えてみると、実は、観光はとても優位な産業のはずなのです。製造業の社会であると、いいものをつくらないと、そもそも高い価格を付けられません。しかも、それをつくり出すには、例えば、スバルさんなどであれば、大きな工場に多額の投資をしてつくっていく必要があります。でも、観光サービスが生み出す価値というのは、実は、個人でも創造していくことができます。自分たちが創造した価値を高く評価してくれるお客さまに来ていただければ、一気にその価値は高まっていきます。このような特性を持っている産業は、他にはほほないはずです。[スライド1.20]

しかも、日本の地方都市にとって優位なことは、労働集約である必要がないということです。重要なことは、発想と、この後でも話していくブランドです。もう一点、日本の地方にとって優位なものとして、観光振興をすると女性の人口流出を抑制できることが分かってきています。これは、横軸に、2011年から2018年までの宿泊人数の推移、増減率を出しています。縦軸に、その時期の10代の最後と20代の前半の女性で、人口移動が起きているかということを見たものになっています。これを見てみると、緩やかではありますが、人口数、宿泊人数を増やしていった地域においては、若い女性の定着率は上がっています。なぜ、上がっているのでしょうか。

## ■ 観光・ホスピタリティ産業の生産性

観光産業やホスピタリティ産業という言葉があるわけですが、私も通常の場合は観光産業という言い方をしますが、厳密には、ホスピタリティンダストリーです。ホスピタリティンダストリーとツーリズムインダストリーの違いは何かというと、観光産業、ツーリズムインダストリーというのは、人の移動をサポートする産業です。例えば、JRさん、ANA・JALさん、JTBさんなどです。でも、JTBやJRがもうかっても、地方は別に関係ありません。地方にとって重要な視点は、ホスピタリティ産業です。誰を対象にするかではなく、自由時間、余暇時間を対象としたサービスを提供するのが、ホスピタリティ産業です。このホスピタリティ産業が充実する、大きくなっていくということが、観光経済が大きくなっていくということです。[スライド 1.22]

先ほどの「宿泊客数が増える」というのは、左側のホスピタリティ産業が増えるということです。この左側のホスピタリティ産業が増えると、若い女性たちの雇用先が増えます。しかも、女性の人たちからすれば、ここは人それぞれだと思いますが、古い事務職などとは違って、ある程度新しい、クリエイティブ性のある業種として見てもらえる可能性があります。それが先ほどの、宿泊、人泊が増えていくと、若い女性のリテンションが上がる（人材の流出を防止する）ということになります。

そういう高い可能性を持っているわけですが、実は、足元は結構厳しいです。これは、現金給与の水準と賃金指数で、賃金指数というのは、2015年から2019年に賃金が増えたか減ったかというのを見ています。ホスピタリティ産業である宿泊業・飲食業サービスというのは、左の下です。そもそもの給与水準が低く、さらに、賃金指数が100を割っています。つまり、2015年から2019年の間に、賃金が下がったのです。[スライド 1.23]

こちらは何かというと、雇用者数の増減です。横軸が、雇用者数を増やしたか、減らしたかという増減です。縦軸が、年収の絶対的な水準になるわけですが、これを見ると、宿泊業・飲食業サービスは雇用を増やしていますが、給与は安いです。なぜこのようなことが起きるかという、簡単に言うと、正規雇用を減らして、非正規を増やしているからです。[スライド 1.24]

2012年から2017年の間は、インバウンドが増えたことによって、観光にとっては非常にポジティブな、ものすごく市場が膨らんでいる時代です。観光にとって絶好調な時期であったにもかかわらず、観光産業、ホスピタリティ産業は何をしたかという、正規の雇用を減らして、非正規の人数を増やしたのです。それが、賃金水準の低下を招いています。[スライド 1.25]

実際に、宿泊業をマクロ的に見ると、横軸は、人泊数の増加率を出して、縦軸は、1人泊当たりの宿泊・飲食業の生産額、付加価値を出しているわけですが、きれいなマイナスの相関です。つまり、観光客数、宿泊客数を増やした地域は、1人当たりの生産額、付加価値をどんどん減らしていたのです。[スライド 1.26]

その結果どういことが起きているかという、これは沖縄県のデータですが、上の2つは、入域観光客数と観光収入の推移です。下は、生産額です。これを見ると分かるように、沖縄の観光というのも、2010年代は絶好調でした。観光客数は増えるし、観光収入は増えるし、絶好調です。だけれども、生産額はぴくりともしていません。[スライド 1.27]

これは、京都です。京都も一緒です。オレンジ色のところを見ていただきたいのですが、宿泊消費額です。京都は、オーバーツーリズムになりましたので人数を抑制したいということで、いわゆるラグジュアリーホテルの誘致に取り組みました。それによって、京都の宿泊料金は値上がりしていきました。これは、セオリー的には非常に正しい選択です。でも、それをやった京都ですら、宿泊・飲食業サービスの生産額はぴくりともしていません。[スライド 1.28]

京都で何が起きたのかということですが、横軸は、2006年から2018年までの宿泊消費額が上がっていく時との相関度を示しています。縦軸は、京都市内における各産業の総生産のシェアです。宿泊・飲食業サービスは、真ん中にあるのです。真ん中にあるということはどういうことかという、先ほど宿泊総額が増えていたのですが、そこと完全に無相関だということ。宿泊消費総額が増えているのに、宿泊・飲食業の付加価値は全く、ぴくりともしませんでした。無相関です。増えもしないし、減りもしないのです。[スライド 1.29]

では、この時の京都に起きていた、京都の観光客や観光消費が増えたことの恩恵を受けていたのはどこかということ、右側を見ると、運輸業、不動産業、建設業、保健衛生、社会事業です。つまり、人がたくさん来ましたから、運輸業のタクシーなどがもうかりました。また、民泊もすごく盛んでしたので、不動産取引も活発化しましたので、不動産業も非常にもうかりました。でも、保守本業であるはずの宿泊・飲食業は、生産を全く増やしていないのです。

これは、沖縄とハワイの比較です。そもそも、それは統計の問題であって、そういうものなのではないかということがありますが、実は、ハワイ州に関して言えば、完全な連動をしています。つまり、ハワイは、きちんと観光収入を増やせば、そのホスピタリティ産業で働く人たちの付加価値が増えます。付加価値が増えるということは、簡単に言うと、給料が増えるということです。[スライド 1.30]

## ■ 観光振興に関わる日本の問題

このようにしてみると、実は、日本の観光は大きな問題を抱えていることが分かってきていて、観光客数と観光消費額の掛け算で観光消費額は出るのですが、この観光消費額を、今までわれわれは、KPI、場合によっては、KGIとして目標値に掲げてきました。その成功例が、京都であり、沖縄です。でも、そこで働いている人たちは豊かになりませんでした。[スライド 1.31]

そう考えると、日本の経済社会システムにおいては、観光客を呼び込むことではなく、呼び込んだ観光客からどれだけ地域の経済につなげて、リネージュさせて、地域の経済を豊かにするのか、付加価値を高めていくのかということが重要だということが分かってきています。これが、右側の付加価値創造に関わる課題です。

なぜこのようなことが起きるのかということですが、端的に言うと、日本のホスピタリティ事業が非常に脆弱だからです。今日、パネリストで、リッツ・カールトンの方もいるので、あまり言えないところはあるのですが、簡単に言うと、外資の事業者さんたちの戦闘力に比べて、日本のホスピタリティ事業、宿泊業や飲食業などの事業は非常に脆弱です。なので、そこに需要をどんどんぶち込んでも、結局、付加価値を高めることはできません。[スライド 1.32]

そういうホスピタリティ産業の経営学というのは、ホスピタリティマネジメントと言われます。動画で出ていた原先生は、そこの学部の先生ですけれども、ああいったホスピタリティマネジメントが海外でできたのは、四半世紀前です。でも、日本には、いまだにほぼありません。驚愕（きょうがく）でしょう。観光学部はあるのですが、海外、アメリカで言うようなホスピタリティマネジメント学部というのは、日本には今でもほぼありません。立教（大学）の一部や京大の一部を切り出せば、それっぽいものはありますが、ほぼありません。[スライド 1.33]

さらに、政府筋では、私は経産省の官僚を一時期やっていましたが、経産省が一応、産業振興の要と言われていますが、経産省にはホスピタリティ産業の育成のストラクチャーはありません。

世界の知見が入ってきていない例を一つ上げましょう。日本の観光地において、満足度調査、CS 調査をやると、このような分布になります。私は大体7段階で調査をするのですが、上のレベル6、レベル7で大体80%です。レベル5以下が大体20%です。こういう分析を見た時に、われわれは、「左側の欠点、不満足の方たちの満足度を高めるための努力をしましょう」と言います。でも、これは世界的には間違いです。やらなければいけないことは、この右側、満足いただいているお客さまにたくさん来ていただくということです。[スライド 1.37]

先ほど言ったように、サービスというのは万人向けではありません。価値を高く見ていただけるお客さまというのは、自分たちと相性のいい、ある程度特殊なお客さまたちです。その特殊なお客さまたちに気に入ってもらえればいいのです。駄目な人は駄目でいいというのが近年の国際的な経営理念です。

今、私が言ったことに、そうだと思った人と、えーと思った人がいると思いますが、えーと思った方は、すみませんが、製造業的な発想です。それをやっていると、もうかりません。

もう一つ大きな問題は、日本では、観光事業の繁忙と閑散の間の差が非常に激しいことです。これは少し古いデータですけれども、宿泊業の稼働率の幅と生産額の分析を私がしたものです。右側のところを見ていただくと分かるように、稼働率のオンとオフの差が激しいところになると、付加価値が下がります。労働生産が下がります。だから、右側のほうに傾斜しています。平均の稼働率を上げることも当然重要なのですが、それ以上に、それと同時に必要なことは、オンとオフの差を吸収することなのです。[スライド 1.38]

結果がどうなっているかという、今、日本の状況で、本当にすごく一生懸命に宿泊事業をやられている方は、2割です。8割の事業者の方は、何となくやっています。何となくやっているのに事業が存続できるのは、実は、オンとオフが極端にあるからです。[スライド 1.39]

どういうことかという、ゴールデンウイークなどは、たくさんの方が動きます。そうすると、いい宿はいっぱいになってしまいます。でも、どうしてもゴールデンウイークに旅行したいので、営業努力をあまりきちんとされていないような事業者のところ、われわれは泊まってしまうのです。そうすると、1年間で、ゴールデンウイークやお盆などにしかまともに営業しない事業者さんたちも、そこでは高い単価を取れるので、もうかります。できてしまうのです。

一方で、頑張っている事業者さんたちは、365日頑張っているのに、オンの時にたくさんのお客さんが来てしまうと、自分たちの収容キャパを超えてしまいます。その超えてしまったお客さ

んたちは、他の施設を使ってしまうため、収益に結び付かないのです。

さらに、日本はこれから、人口が減っていく以上に、景気が悪くなるでしょう。景気が悪くなると、旅行市場は確実に減ります。このグラフは、右軸が給与水準の指数で、縦軸が国内旅行の市場の推移です。1997年、98年の頃から、われわれの平均の給料は減り始めたのですが、その頃から真逆さまに市場が落ちてきて、実は、アベノミクスの頃から給与水準が横ばいになりました。横ばいになったところでやっと、国内の旅行市場が横ばいになりました。でも、これからまた給与水準が下がっていけば、もっと下がっていくことになります。[スライド 1.40]

これから起きることは、世代の市場交代です。今まで、少し前までは、国内旅行の主体は、いわゆる団塊の世代の人たちでした。でも、既に、人数的にも、回数的にも、旅行市場に出てきている人たちは、20代の若者です。[スライド 1.42]

そういう新しい感性を持った人たちにどう対応していくかという時代になってきています。マリオットグループさんなどは、元からあったブランドの部分、リッツ・カールトンさんや、JWマリオットさんなどを最高峰とするブランドのラインとは別に、先ほど出てきた若いZ世代、ミレニアル世代の人たち向けのブランド体系をつくり始めています。でも、こういうことに気が付いてブランドの整理をしている事業者は、国内では、あとは、星野さんぐらいしかいません。[スライド 1.44]

## ■ 今後の方向性

そのように考えると、今後は、観光は非常に有力な振興手段だとは思いますが、なかなか難しいです。まず、実際のエンジンになるホスピタリティ事業の人たちの経営力をしっかり高めていくことが必要だと思っています。そのためには、やはり、教育が必要です。先ほど言ったように、四半世紀前からアメリカで生まれているホスピタリティマネジメントという概念が、日本にはほぼ入ってきていません。30年を一代と言えば、一代行ってしまう。まず、これを変えていく必要があります。[スライド 1.45]

2点目は、観光地のブランドをつくるということです。これは、先ほど、前半のほうで話をしたように、自分たちのサービス、施設を特別な思いで見てもらえないと、価格は上がりません。泊まる場所があればどこでもいいというのだったら、お客さんはできるだけ値踏みをします。でも、あそこに行きたい、あそこに泊まりたい、あそこで食べたいという強い思いがあるお客さんは、値段に関係なく払っていただけます。そのために必要なことが、ブランドです。

ブランドというのは、心の中にある程度できるものですが、やはり、われわれの多くの情報は視覚情報から取っているのだから、きれいな空間、美しい景観、わくわくする景観をつくるということも重要です。

4点目は、MICEの活用です。これは、先ほどの繁閑の調整です。コンベンションセンターができたとお聞きしていますが、コンベンションセンターの稼働率は、正直に言って、どうでもいいです。むしろ、この宇都宮周辺の観光の閑散期にイベント、もしくは、ミーティング等を入れて、稼働率を平準化させるための装置がコンベンションセンターです。この発想も、アメリカでは四



半世紀以上前から常識です。でも、日本ではほぼ浸透していません。

そういったことをやって、最終的には、自立的な観光振興というものを体系化して、実現していくのです。これから、コロナの後、インバウンドが戻ってくると想定される中で、われわれは単に、市場が戻ってくるからまたそこに対応していけばいいということで済ませるのではなく、その可能性、ポテンシャルをより強く高めていくためには、今日私が申し上げたように、しっかりと、観光消費を地域の経済力に変えていくためのシステムをつくっていくのです。そのための一番の原動力は、そこで実際に事業をやられる方たちですので、そのレベルアップに取り組んでいていただきたいと思います。

すみません。スライドは少し残りがあったのですが、時間の関係がありましたので、今、口頭でまとめさせていただきました。皆さんのところにはプリントがいていると思いますので、それを参照いただければと思います。私からは、以上です。

#### ◆司会

山田様、ありがとうございました。

## パネルディスカッション

# 「食と農、産業と文化、高度先進医療と コンベンションの魅力発信」

## パネリスト

- 松下 正直 氏（公益社団法人栃木県経済同友会筆頭代表理事）  
田中 基規 氏（ザ・リッツ・カールトン日光セールス&マーケティング部長）  
藤井 大介 氏（株式会社大田原ツーリズム 代表取締役社長）  
金 彪 氏（宇都宮脳脊髄センター・シンフォニー病院院長）  
山田 祐子（宇都宮共和大学シテイルライフ学部講師）  
山田 雄一 氏（公益財団法人日本交通公社 理事・観光政策研究部長）

## 司 会

- 須賀 英之（宇都宮共和大学学長・宇都宮市創造都市研究センター長）

## ◆須賀

これから約1時間半ですけれども、パネルディスカッションを始めさせていただきます。基調講演をしていただいた山田雄一先生にも参加していただきまして、適宜、コメントをしていただければということで、ここからは栃木県に少し的を絞って、インバウンド復興戦略ということで話を進めていただければと思います。

全員の方々にご登壇いただく前に、まず、藤井さんからご自身の取り組みなどを少しお話しいただけるとということで、藤井さん、どうぞ前に来てください。よろしくをお願いします。

## ■ DMO の必要性～スイス・ダヴォスの DMO の事例から～

### ◆藤井



皆さま、こんにちは。大田原ツーリズムの藤井と申します。よろしくお願  
いします。

実は、この資料は、パネルディスカッションの質問が事前に来ていまして、  
その中で説明しようと思っていた資料となります。質問の内容ですが、「イン  
バウンドのためのソフト、ハードのインフラ整備とはどういうものが必要  
か」ということで書いてきたものです。

大田原ツーリズム自体は DMO であり、（観光庁の）重点支援 DMO にも  
選ばれています。その中で、広域 DMO や地域 DMO について、県内でも DMO の存在をご理解

いただいている方も多くなりましたが、あるべき姿や、どういう事業をやっていくべきなのかというのを知らない方がまだ多いと思います。

広域のブランディングや集客、自主事業でいえば、コンベンションセンターなどの運営、広域事業をやっていくのが、広域 DMO です。われわれ大田原ツーリズムのような地域 DMO は、地域の受け入れ整備や集客が中心で、受け入れ整備や地域のコアの観光施設などを運営していきます。

その中で、偶然にも、須賀学長に最初に言っていただいたのですけれども、ダボスの話をしようとしておりました。ダボスがなぜこれだけ有名になっているかというと、実は DMO の存在があるからです。これが世界的にも有名になっているということを、改めて皆さんに知っていただきたいのです。

人口がたった 1 万 1,000 人の町なのですが、年間 267 万人の方が来ています。たった 2,000 人の収容しかできない場所であるにもかかわらず、コンgresセンターが世界的に有名なのは、須賀学長にもおっしゃっていただきましたが、世界経済フォーラムの誘客に成功しているからです。これを筆頭に、世界的な会議を毎年いっぱい誘客しています。

スイス・ダヴォスは、24 億円の予算を使って DMO 組織を運営しています。コンgresセンター以外にも、宿泊税などの運営も行っています。これで一番重要なのが、DMO がワンストップサービスで、運営とプロモーションを行っているということです。そこから、各地域への誘客や連携なども行っています。

コンベンションセンターなのでどうしても学会などのことを考えてしまうのですけれども、やはり、先ほど山田（雄一）先生からも MICE という言葉がありましたが、この MICE に積極的に誘客するためにも、コンベンション会場だけの運営ではなく、その中には、いろいろな演出や施策、食事、ホテル、ましてや、ユニークベニューやエクスカーションなどの全体的な運営があって、かつ、これがプロモーションと一体型で組織が提供していく必要があります。プロモーションをやっていけばご理解いただけるとは思いますが、営業先からどこまでできるのかと質問をいただくわけで、その場でお客さまのニーズに合わせたいろいろな提案をしなければいけないのです。MICE となりますと、こういうことができます、ああいうことができますと、その場で判断しなければいけないことが多々あるわけです。これを一体型で、一気通貫型で運営をしていないと、営業でも説明もできないし、提供もできないので、やらなければいけないわけなのです。

今問われた質問の「インバウンドのためのソフト、ハードのインフラ整備では」という回答なのですけれども、一応疑問を呈すのは、今の宇都宮のコンベンションセンターの営業と運営が分離した状況、そして、運営がコンベンションセンターだけであり、地域外の組織ということなのです。ここからどうやって宇都宮がカバーしていくかということなのですが、広域 DMO、地域 DMO の存在です。コンベンションセンターが出来上がるというところに対して、実は DMO の存在が不可欠です。ハードだけではなく、観光の世界ではソフトを誰が運営するのかというと、本来は DMO という存在が不可欠なわけです。そこで、コンベンション運営で、一気通貫型プロモーションもやって、地域 DMO と連携しながら、コンベンションなどの運営や、エクスカーション

ン、ユニークベニューもタググしていくというのが、自然な流れです。

しかし、実際には、ネガティブにとらわれたくはないのですが、現実には起きそうなのは、運営とプロモーションの分離です。あと、山田（雄一）先生もおっしゃっていましたが、実は、観光で受け皿となるのは、最終的には民間なのです。となりますと、事業として持っていくためには、やはり、民間人の司令塔が必要になってきます。かつ、宇都宮コンベンションセンターの今は、地域との連携が一切ありません。このまま行くと、非常に厳しい現状があるので、栃木をブランディングして、コンベンションホールをしっかりと運営していくためには、DMOの存在、プロモーションと運営の一气通貫型の運営、地域DMOとの連携によるエクスカージョン、ユニークベニューなどの活動に持っていく必要があるのではないかとということで、資料を書かせていただきました。ありがとうございます。

#### ◆須賀

また、飯塚邸の話などは後ほどお願いします。それでは、パネリストの先生方、そして、コメンテーターとして山田（雄一）先生にお入りいただきまして、2つぐらいのテーマで行きたいと思います。インバウンドのためのソフトやハードの整備と、地域連携という2つぐらいのテーマに分けてお話しいただきたいと思います。もちろん、山田（雄一）先生のご講演に対する感想や質問などでも結構です。それではリッツ・カールトンの田中さんからお願いいたします。

## ■ インバウンドのためのソフト・ハードの整備には何が必要か

#### ◆田中



皆さん、こんにちは。田中基規と申します。私は、ザ・リッツ・カールトン日光に開業プロジェクトから参加しており、現在はセールスとマーケティングを担当しています。今日は短い間ですが、どうぞよろしくお願いします。

「インバウンドのためのソフトとハードのインフラ整備とは」というお題を頂きました。ソフトとハードというように2つに分けると、私どもの生業が宿泊業、ホスピタリティ業という点もあり、ソフトへの注力が喫緊の課題ではないかと、グループ全体でも話をしています。

ソフトというと、人材という面がまず先に思い浮かびますが、いろいろな側面があると思います。第一にあるのがまずは人材です。人材の確保という話を先ほどから議題に上がっていますが、人材を確保するだけでなく、人材を確保した後のトレーニングなど、いかに人材育成をしていくかという点が、ホテル業としては重要な課題です。外資系の企業は以前より、特にトレーニングに重点を置いて運営をしています。

私は現在、ザ・リッツ・カールトンというブランドに勤めています。ホテルグループとしてはマリオットグループに属しています。その前のコンラッドというホテルは、ヒルトングループでした。それ以前は、ザ・ペニンシュラホテルズなどに勤務しておりましたが、全てのホテルが、入社をしてから、いかにトレーニングをし、人材を大きく羽ばたかせ、ホテルの資産とするかを

考えています。そういうところが外資系ならではとありますが、国内の企業のホテルとの違いがとして出てくるのではと感じています。

もうひとつのソフト面としては、コンテンツです。コンテンツというと、少し曖昧ですが、体験事につきると考えます。宿泊をするのも体験、お食事をするのも体験、極端に言うと空気を吸うのも全て体験事です。ハード面でどれだけきれいなホテルであったとしても、素晴らしい体験が伴わなければお客さまは戻ってこない、という点が重要なポイントではないでしょうか。ホテルがきれいなのは当然のことですが、どのようにしてお客さまに良い印象を持って頂き、何回も足を運んで頂けるかという点を非常に重視しています。

今お話ししました点は、インバウンドや国内という視点に特に限ってはいません。インバウンドと国内の違いというのは、単純に予約のソースの違いと認識しています。インバウンド・国内に関わらず、皆さまが感動するポイントは等しく同じだと思っています。私どもザ・リッツ・カールトンのカルチャーを全従業員に徹底させて、より均一で、質の高いサービスの準備をしながら、全てのお客様をお迎えするという点が、今の私たちの目標です。

#### ◆須賀

ありがとうございました。それでは、宇都宮脳脊髄センターを12月に開業されまして、駅東のコンベンションのお隣ということで、金先生から、国際的な視点も踏まえてお願いします。

#### ◆金



ありがとうございます。神経系をテーマとして、総合的な医療を各パーツがそれぞれ違った専門でもって、交響乐的に脳と神経の問題に取り組むという心を込めて、シンフォニー病院という名前を付けました。

それ以前に、実は私たちは、宮みらいの開発計画で、市の公募に応募する時に、全体のプロジェクトを何としようという時に、違ったパーツが1つの大きい音楽をつくるというニュアンスで、私が主に提唱したのですが、シンフォニープロジェクトという名前にしようと思いました。市のほうには、シンフォニーというプロジェクトの名前になっていたということもあって、病院の名前をそのままシンフォニーとしました。

それで、宮みらいの中でこれからどうなるかです。お手元に資料が行っていますが、手前みそですが、私たちは、大学病院に負けない医療をやろうと思っています。私は大学病院に20年以上勤めて、大学病院の制約を痛感しながらやってきましたので、そこから自由に、いろいろな大学間の垣根を取り払って、優秀な人材を誘致して、かつ、育成するというので、われわれの専門領域で皆さんが一番信頼できる医療機関にしようということです。

インバウンドが来ているのかといえば、インバウンドの定義にもよりますが、国内は、遠方からたくさん来ています。鹿児島から定期的にいらっしゃる方も、大阪からいらっしゃる方もいらっしゃるし、東京からはたくさんの方がいらっしゃいます。そこで時々思うことは、そういった方

たちは、病院を訪れるだけではなく、それに付随した魅力があったほうが良いということです。そこで食べる、泊まる、あるいは、観光地に足を伸ばすなどというところとなると、宮みらいのプロジェクトはまだ、その魅力を発揮していません。

私の中学・高校時代の同級生で、産業再生の専門家で高名な者がいます。彼は、米沢の電子産業でのまちづくりなどを行った人で、非常に実績があります。地域の開発について相談した時に、彼は、「宮みらいの病院に行って、1日、健康管理のための診断を受ける、あるいは、病気の相談をするときに、そこへ行って過ごすことがとにかく楽しい状況をつくれなければ駄目なのではないか」と言いました。

「そこで過ごすことが楽しい」というのは、いろいろな定義や視点があるから、簡単ではないかもしれませんが、これから宮みらいが、そういう訪ねて楽しい地区になるかどうかというのが、私は疑問でもあり、心配でもあるところです。そのためには、やはり、ホテルを中心とする複合施設はどのようなものができるのかということが、非常に重要になります。

話題が少しずれますが、中国からの診療の相談が、ばらばらとやってきます。お手元にパンフレットがありますが、ZAP - Xという、世界で9台目で日本で一番目の、頭を切らないで、脳腫瘍、その他の病変を治療する優れた機械をシンフォニーに入れたということもあって、相談が来るのですが、そういう人たちが本当に来るとなった時に、どこにお泊めしたらいいのかというのも、実際に困った問題です。最悪の場合、東京の駅の周辺にお泊めして、新幹線で往復してもらおうということにもなり得るかなと思います。

インバウンドと皆さんはおっしゃいますが、インバウンドの受け皿がここにはありません。日光にはリッツ・カールトンがあつておめでたいですが、そういったことで、皆さんがインバウンドと口にしても、地域にはほとんど縁のない言葉になり得るのではないかと私は思っています。だから、そこら辺は、地元の経済界の方もお見えになっているから、真剣に考えていただきたいと思います。

ついでに言うと、宮みらいには、地元の企業の参加はほとんどありません。地元の金融機関の参加も、ほとんどありません。全部、外から来た人たちなのです。本当にこういうことでもいいのかと思います。私もその履歴に示すとおり、東京から流れ着いた人間ですけれども、こういうことで、栃木県には将来があるのか、ないのか、いかがでしょうか。それが、ひとつです。

それから、私自身は、どちらかというアウトドア派で、今少し忙しくなったのですが、日光にはしょっちゅう行きました。リピーターという話がありましたけれども、毎週のようなリピーターでした。私は、いろいろなところを山歩き、あるいは、自転車で走るなどする中で、スキーもしますが、日光の自然は全く大事にされていないと思うのです。全く浪費されています。

例えば、尾瀬は、群馬県の人たちはみんな大事にされていて、普通は、マイカーでは入れません。手前まで行って、登山道の入り口まで乗り合い自動車で上がって行きます。それから、上高地も全くそうです。手前までバスで上がって、マイカーは全部禁止です。公共交通で上がって行きます。あとは、スイスの例も少し出ましたけれども、多くの方が行かれたと思いますが、ツェルマットも、うんと離れたところまで自動車で行って、そこから鉄道で上がって行かないと入れません。

逆に、そういう不便さが、貴重な自然を味わうひとつの魅力にもなっているわけです。

その点でいうと、先ほどの山田（雄一）先生の話聞いて、私は考えたのですけれども、東京の人は、私の友人も含めて、高級なスポーツカーを買って、目指すのは日光です。東北道でやってきて、日光道路を上がってきて、いろは坂を駆け上がって、中禅寺湖を素通りして、金精峠を抜けて、沼田方面から関越自動車道で帰るという回廊です。

私の友人が2,000万円の高級スポーツカーを買って、そういうドライブを年に10回すると、その償却耐用期間を6年として1回15万です。それだけ投じて消費しているのですけれども、日光、栃木県に落ちるものは、多分、ガソリンの排気ガスと、コンビニのゴミぐらいで、お金は何も落ちません。これは、非常にもったいないと思うのです。

だから、自分たちがどんな資源をもっているかを大事にしながら、例えば日光をどうやって楽しんでもらうか考えるべきだと思うのです。歩けば、素晴らしいところがいっぱいあります。いろいろなハイキングコースもそうですし、ちょっとした登山、軽登山、あるいは、男体山でも、白根山でも、楽しむところはいっぱいあって、冬もいっぱい楽しめます。

だから、自然と触れることを大切にして、歩きや自転車、スキーで楽しむものとして公共交通でアクセスするようにしたらどうでしょうか？

もうひとつ言いますと、日光の歴史は山岳信仰と非常に関わっています。山岳信仰の山であったということは、それだけ神秘的な美しい山であったということです。最初に入った人は女峰山から入られたそうですが、その時に、広がっている湿地帯と中禅寺湖を見て、ここは極楽浄土のようなところだときっと思ったに違いありません。

さらに言うと、その山岳信仰のために修験者たちが通った、前日光から上がっていく道があるのですが、そういったものも整備すればいいと思います。

それから、宇都宮は自転車の街ですが、例えば、日光街道や、例幣使街道なども、自転車で走る「何かをする」タイプの観光のために使われれば、素晴らしい観光資源になると思うのですが。地元には、「生活道路をそのように使うことは、不便で嫌だ」という人が多いのでしょうか。今日は、せっかくのシンポジウムなのですけれども、私は明るい将来というのをあまり思いません。どうしたものでしょうか。

宮みらいの高層ホテル、海外からのインバウンドを受け入れる高級ホテルに関しては、地元の事業体の影は全く見えていません。全部、外からの人たちがいろいろ検討しては去るというのが、今までの段階なのです。地元の人たちのコアがないと、「地元は何を望んでいるのですか」と言われた時に、「何もしません」ということなので、ここで大体止まってしまうということがあるので、これをひとつもっても、インバウンドは将来があるのか、いかがでしょうか。失礼しました。

#### ◆須賀

ありがとうございました。東京と宇都宮を移動している山田（祐子）先生、お願いいたします。

## ◆山田祐子



皆さま、初めまして。こちらの宇都宮共和大学で講師をしています山田祐子と申します。

私は、まさしくこの教室で日頃、講義を行っていきまして、ホスピタリティ産業論と、ホテルマネジメント論という2つの科目を担当しています。当初、5年前には20名にも満たなかった履修生なのですが、今年は何と70名というところで、非常ににぎやかにやっています。

本日の「インバウンドのソフト、ハードのインフラの整備とは」というところで、教員の立場、あとは、いろいろな活動としまして、旅館さんや個人事業主さんなどとお近づきになっているものですからその視点の2つ、コメントをさせていただきたいと思います。

まず、教員の立場として申し上げることとしては、先ほど山田（雄一）先生、金先生からお話があったように、学生としてみれば、観光事業というと、旅行会社、ホテル、はたまた、運輸会社、電鉄さんのトラベルエージェンシーということで、そのぐらいでしか知識がまだないというのが現実です。

ただ、最近、柏の国立がんセンターの中に、某大手デベロッパーさんがホテルを開業したというホテル業界のニュースもありましたように、ホスピタリティ人材ということでいうと、非常に幅広い仕事、将来があるのだということで、私も心掛けて伝えていきたいです。

当然、医療の有資格者ではありませんから、できることも限られてはいるのですけれども、やはり、先ほど金先生もおっしゃったように、医療を受ける、長期滞在される、それなりに消費をしていただくという方々に、プラスアルファ、付加価値を見いだすようなサービスを支える人材育成が問われているのではないかと思ひまして、日々、幅広い視点を持ってほしいと話しています。

あと、昨今はコロナというところで、若い学生にいろいろな変化があります。オンラインの授業が彼らにとっては苦ではないというか、それがデフォルトになってきているというのも事実です。こちらの共和大学では当然、対面を行っているのですけれども、全国的にいうと、オンラインで授業をしていくというのが、それほど難しくはなくなってきました。

オンラインでは教科書的な理論を勉強する、そして、実践をやるには、やはり、現場ということもありまして、某他県なのですけれども、旅館さんが中心になりまして、インターンシップの受け入れ機構をつくりまして、小さな個人事業主さん、民宿さん、旅館さんに向けて、学生を単に労働力で働かせるというわけではなく、学びとしてそのインターンシップに行つて単位を取らせるというような、産学連携のような活動がされています。

すみませんが、私は栃木県の具体的な事例がすぐに出てこないのですけれども、一方で、学生、大学のほうでやれることはもちろんあるのですが、行政さまからは、学生に交通費を補助していただくような制度を頂いたり、当然、オンラインですから、オンラインができる環境、通信やハードの整備というところも含めて、何かお力をお貸しいただけるような制度があると、より優秀なというか、士気の高い人材、観光産業、ツーリズム業、観光地経営、DMOも含めて幅広い視点を持つ



た人材が、栃木県に残っていくのではないかと思います。

私も東京で少し仕事をしたり、教育をしたりしているのですが、この前会った男子学生は、宇都宮市内に実家があり、高校まで宇都宮で育ったのですが、東京の大学に行って観光学部に入って、コロナでは何と、宇都宮の自宅で授業を受けているのです。「私は、東京の大学にいなながらも、宇都宮で授業を受けているのです」と言っていて、結果、彼はどうしたかという、丸の内にある外資系のホテルに就職してしまったのです。「してしまった」と言うのも何ですが、そういう流れが確実にありますので、ぜひ、リッツ・カールトンさんなどの素晴らしいホテル、金先生の素晴らしい医療の現場で、若い人材が活躍できるような流れができると素晴らしいのではないかと、日々思っています。

#### ◆須賀

それでは、藤井さん、農泊や飯塚邸などの取り組みを少し短めにご紹介して、その狙いなどをお話ししていただければと思います。

#### ◆藤井

ありがとうございます。大田原ツーリズムは、まず、受け入れ整備として、農家民宿を中心として、地域の農村での観光づくりの受け入れ整備をやりまして、今、180軒程度の農家民宿があります。コロナ前までは、インバウンドも含めて来ていまして、特に、学校系、インバウンドの教育旅行といえば、県内では一番受け入れていたのではないと思うぐらい受け入れていました。

同時に、飯塚邸という有形文化財を改修して、東日本では初めて有形文化財をリノベーションしたホテルということで運営しています。

今、まさに、インバウンドのためのソフトとハードなのですが、一言で申させていただきますと、先ほど広域的なことを言いましたが、国内の人の動き方と、日本国内でインバウンドの人たちがどう動くかという違いがあり、もっと本質的なことを考えていただくと、実は、日本人が国内で移動するのは大体、1泊2日や2泊3日などが非常に多いわけですが、インバウンドで来る時は、1週間や2週間の滞在が普通なのです。まずその動向の本質を見る必要があります。

それを国内のどこで過ごすかというところなのですが、ヨーロッパのバケーションだと普通に、1つの地域に拠点型で滞在することが多いです。考えてみると、民泊規制などが緩和されて、民泊で東京にいて、日帰り日光に来ることがあって、家族4人でスーツケースを8つも持っていたら、東京を拠点に長期滞在して、日光には日帰りなどができてしまうわけです。香港なども、コロナ前は観光客の25%がレンタカーで観光するという比率だったのですが、もっと、地方で長期滞在型にする手法を、考えるべきなのではないかと思います。

例えばどういうことかという、ホテルも、長期滞在になると実はハードを変えなければいけなくて、宿泊は、ヨーロッパのようなアパートメントスタイルという、リビング、キッチン付きの滞在できるようなホテルを用意しないと、滞在しにくいのです。

国内の人たちと違って、インバウンドの人たちは、国内で1週間も2週間も滞在します。日帰

りなのか、1週間滞在させるのかというような考え方にすると、これはマーケティングなのですが、そこからはハードの作り込みが違って来るわけです。そこをしっかりと考えないとイケません。

例えば飯塚邸では、最初からそういう作り込みで、海外の人たちを農村で1週間滞在させようということで、リビング、キッチン付きのアパートメントスタイルの部屋を6つそろえたわけです。実際に、つくってすぐに来た外国人などは、それぞれ、成田から車で来て、家族4人で1週間を過ごして、レンタカーで蔵王まで日帰りで平気で行くのです。そのような過ごし方をします。

当然です。私たちもイタリアに旅行で行って、家族で1つの拠点にいれば、日帰りでローマやミラノにも行きたくなくなるという考え方と一緒にあります。逆の立場を考えるとそういうことなので、インバウンドで、より滞在型にするためにどうすればいいのかということを考えれば、マーケティング思考になるし、ソフトもハードも作り込みがしやすくなってきます。

あと、追加で少し言わせていただくと、金先生が素晴らしいことを言っていました、本当に、奥日光はすごくもったいないと思います。あれは滞在型になるのですが、行政が登山道、トレッキングルートを含めて、きちんと整備して、プロモーションをすれば、人がもっと来るし、外国人ももっと長期滞在型になるのももったいないと思っています。ありがとうございます。

#### ◆須賀

松下会長、お待たせしました。産業界の立場からと、インバウンド、あるいは、観光の取り組みということでお願いします。

#### ◆松下



栃木県経済同友会の松下です。どうぞよろしく申し上げます。

経済同友会では、栃木県をどのように発展させていくのがいいのだろうということで、いろいろなテーマに取り組んでいるのですが、その中のひとつとして観光業はどうなのだろうと考えた時に、インバウンドは3年ぐらい前から研究を始めたので、ちょうどコロナの始まる前ぐらいで、あの時は、国全体で外国人観光客を4,000万人にしようとみんなで取り組んでいました。

2019年のGDPベースで見た時に、観光業は総額40兆円ぐらいありまして、そのうちインバウンドが5兆円ぐらいでした。12.5%で、多いのか、少ないのかといえば、多分、少ないのだと思います。日本のGDPが多分、530兆円ぐらいあったわけですから、その中でウエイトが非常に少ないです。多分、東南アジアなどでも、2割から3割ぐらいは観光業のGDPが占めていると思います。これは、日本には伸びしろがあるのだなと思いました。この部分について、どのような取り組みがいいのだろうかと考えていった時に、インバウンドの数を増やしていけたらと思いました。

ちなみに、GDPベースでは栃木県の単位では見ていないのですが、インバウンドの宿泊客で

見ると、2019年は25万人ぐらいが栃木県に宿泊してしまっていて、全体が830万ぐらいですから3%です。GDPと宿泊客を同じ次元で見ると正しいかどうかという問題はありますが、多分、かなり少ないほうなのだろうと思います。

これにもいろいろな理由があると思うのですが、インバウンドの数を増やしていくことが必要なだろうと思って、今日話そうと思っていたら、先ほど山田（雄一）先生から、「GDPは、インバウンドの数を増やしたからといって、単純に増えるものではない。製造業の発想だ」と言われたので、製造業なのかと思いながら、戸惑ってしまっているところもあります。

私は、ここの問題については若干分からない面がありますが、多分、数を増やすことは重要なだろうという認識ではあります。そういう発想でもって中を見ていった時に、日本のインバウンドは、皆さんはお聞きになっていると思うのですが、ゴールデンルートというのがあって、東京から富士山を通して京都に行く、ここに日本に来るインバウンドの人の大半が集中してきます。栃木県も、世界遺産の日光、あるいは、外国人に有名なフラワーパークなどがあって、おのおの、非常に人気は高いのですが、結局、東京の一環で、日帰りに来て終わってしまうという部分があって、そこから抜け出すことがなかなかできません。

そのような中において、でも、日本にはいいところももっとあります。われわれのところでは、東京より北の部分でそういうルートをつくれなにかということで、経済同友会の、今日皆さんにお渡しした資料にも入っていますが、ノースオブ東京のような概念でコンテンツをつくり上げることが重要なのではないかと考えています。

コンテンツと簡単に言いますが、インバウンドの人に何が魅力があるのかということ自体が難しいし、そういう観光地をある意味つなげることができても、どうやってハード的に人と人をつなげるのだろう、交通網が駄目ではないかと思うのです。北関東が持っている欠点として、多分、これは観光だけではなく、物流、商流もそうなのですが、東京に向かって縦に流れる部分については非常に利便性が高いのですけれども、横は極めて悪いという部分があって、観光で来ても、そこはかなりネックになるのだろうと感じています。

そういうことを踏まえて対応していかなければならないので、ハードルは非常に高いと思いますが、やはり、インバウンドを増やしていくことが、ひとつは重要ではないかと思っています。そのために、コンテンツも充実させなければならぬし、山田（雄一）先生からも言われましたが、そこでどうやってお金を落としてもらうかということと併せて考えていかなければいけないだろうと思いました。

#### ◆須賀

ありがとうございました。栃木県の観光のポテンシャルは多分あると思うのですが、それをどうやって体験させるか、どうやって発信させていくかということが、われわれのテーマだと思うのですが、山田雄一先生に、そういう面から少しアドバイスをお願いできればと思います。あるいは、今までお話しになった感想でも結構です。

◆山田雄一



(基調講演の)最後をはしおってしまって申し訳ないのですが、今お話を お聞きして改めて思ったのは、このエリアは観光的にはすごく恵まれ過ぎて きたというか、東京に近いというのが非常に大きいのです。私は湯沢の仕事 もやっているのですけれども、スキー市場がここまで落ちていても、東京か ら近いというだけで結局お客さんが来てしまうので、彼らには焦燥感が全然 ありません。ほとんど投資も入りません。端から見ると、30年ぐらい投資 が入っていないスキー場を今でも経営しているということは信じられないの ですが、努力もしないで普通にできてしまうのです。すみません、努力をしていないわけではな いのですが。

やはり、宇都宮や栃木の観光と考える時に、先ほどマーケティングという話もありましたが、 どういう観光のモデルというか、スタイルを目指すのかという部分についての議論は必要だと思 います。今までの東京周辺、もしくは、インバウンドのお客さまでも、東京に宿泊されているお 客さまのエクスカージョン的な1泊旅行などをターゲットに今後していくのだということであれ ば、そういう路線が出てきます。

一方で、先ほど藤井さんからありましたけれども、海外のインバウンドの方が日光や宇都宮な どに、デスティネーション、目的地として来ているだけということであると、1週間などがここ の滞在のスタイルになってきます。1週間いるとなると、それなりのハードウェアや、いろい ろなシステムなどが当然必要になってきます。

しかも、そこのところで、縦軸の方向で言うと、高級路線のような、ある程度のアッパー層の 人たちにも来てもらう、または、それ以外の富裕層の人たちにも来てもらうというような話にな ると、かなり重層的な対応をしていくということになってきます。恐らく、これを展開していく となると、観光政策ということだけではやはり限界があって、それこそ、国内のワーケーション、 または、二地域居住などのような、日本人向けの移住までは行かなくてもいいのですが、そうい ったものとかかなりがつつり組み合わせないと、なかなかインフラがつかれないだろうと思っ ています。どちらの方向を目指すのかというのは、議論というか、決めていくという形だと思っ ます。

その上で、先ほどの金先生のところであった、「地元の事業者さんたちが全然参画しない」と いうのは、結構、地方都市あるあるの世界で、ある意味、そこも恵まれているからというのでしょ うか、観光などという博打の世界に手を出さなくても、自分たちのところである程度安定的にや れると思っている事業者さんたちは、そこであえてリスクを冒さないということが出てきます。

そうなる、観光というのは、地域の歴史資源や自然資源などを活用して活動するものなので、 外からノウハウとやる気を持って入ってきた人たちに、ある種、かっさらわれていくという構造 が出てきます。かっさらわれても、自分たちがそもそも手を付けていなかったのだから仕方がな いと思うのもひとつですが、やはり、成功するのを見ると、外から見て、持っていかれているの は面白くないと思うのが感情なのです。

なので、5年後や10年後にそれを思うぐらいであれば、やはり、今から、今までの常識ではないところで、観光事業、ホスピタリティ事業がどういうものなのかということも学ばれて、そのところのリスクは当然ありますけれども、自力でそれをやっていかれるということが重要ではないかと思っています。

その中で、経営者層のマネジメントの問題も当然あるのですが、やはり、田中さんのように一番は、外資系のホテルでは、従業員に対する教育をすごくしっかりやっているということです。これは、私もよく聞いている世界です。ある、日本国内のホテルチェーンさんで聞くと、「自分たちの従業員を外資のホテルさんの人材育成プログラムに参加させるために、わざわざ自分たちは外資のホテルとアライアンスを組んで、提携をしてやっている」というようなこともおっしゃっています。それくらい、スタッフレベルの人材育成ということに対しての雲泥の差があるので、車輪を再発明する必要はなく、ノウハウは世界中に既にあるので、そのようなものを吸収しながらノウハウを集めていくということが必要なのかなと思っています。

ただ、いずれにしても、インバウンドを目指していくという話でも、東京のコバンザメ戦法でいくのと、デステイネーションとして、滞在型のものにしていくというのは、どちらも選択可能だし、この選択によって対応策が大きく変わってくるので、その議論は必要だろうと思っています。

#### ◆須賀

ありがとうございました。では、後半は、これから30分ありますので、インバウンドのお客さまが県内で周遊していくため、あるいは、コンベンションと観光、あるいは、医療とその後のツーリズムなど、そういうもので県内をいろいろ回ってもらって、金を落としてもらって、長期滞在してもらおうというためには、やはり、各地域や官民が協力していかなければいけないことが結構あるのではないかと思います。

先ほど、山田雄一先生のお話の中で、レクサスの話がありましたけれども、例えば、今月、7月18日の海の日、大谷資料館で一般の公開が終わった後、夜に、オトワレストランがケータリングでパーティーをやります。レクサスの特別なお客さまだけにそういったセレモニーをやって、音楽は当然、宇都宮短大の音楽科の先生方で担当します。今まであるものの中だけでも、やはり、こだわって、ストーリーのあるもの、ユニークなものをつくっていくことはあると思います。

もうひとつ、秋に考えているのは、栃木トヨタで、私も少しお手伝いをしているのですが、リッツ・カールトンに泊まって、朝食は、リッツ・カールトンもおいしいのですが、イギリス大使館の記念公園別荘に、9時からオープンなので、その前の7時半ぐらいに行くと、そこで男体山を見ながらお食事をしてもらいます。

これも当初、県は、自然環境課が所管していて、「えー」などと言うのですが、やはり、既存のもの、そして既存のいいところを少し組み合わせることによって、また新しい価値ができるということもあるのではないかと、レクサスの話を聞いていて思いました。

では、このテーマで山田祐子先生から行きましょう。

## ■ インバウンド観光振興のための地域連携のあり方

### ◆山田祐子

先ほど、先生方のコメントにもありましたけれども、やはり、選ばれるデスティネーションになるというところでは、競争が非常にたくさんいると思います。東京、神奈川という大きな商圏の人たち、もしくは、全世界の人たちから選ばれるデスティネーションというのはすごく難しいと思います。

京都と奈良という関係があります。京都には人が来るのだけれども、観光資源はすごくたくさんあるのに、奈良には人が全然来なくて困っています。近いような、遠いようなという感じはあるのですが、観光資源も自然資源もたくさんあり、素晴らしいホテルも登場していただいたのに、選ばれないのはなぜだろうというところでいうと、私の個人的な感想にはなるのですが、やはり、交通に行き着いてしまうのではないかと思います。

空港がない、プライベートジェットが飛べるのか、飛べないのか、ヘリポートがあるのか、ないのかなど、そういう議論になってしまうと、どうしてもそこからもう一歩先に出られないという気がしています。

私も全国各地にいろいろと行かせていただくのですが、例えば、世界遺産ですと、石見銀山があります。そこは、正直に言って、数ではなく、住民の方の幸せ度などを自治体の方も優先して、まちづくり、子育てのまちといった方向に走っていています。一体、栃木県としてどちらの方向に行くのかというのは、部外者的な発言で恐縮なのですが、日頃感じているところです。

那須、日光、鬼怒川、川治など、いろいろな観光地があるのですが、正直に言って、どれも同じように見えてしまうので、その辺りで、県内のポジショニングを交通インフラと併せてPRというか、表に出していくのがいいのかなと個人的に思っています。

### ◆須賀

先ほど金先生が、いろいろな栃木県のいいところ、あるいは、歴史的な資源があるとおっしゃっていましたが、それをどうやって売っていくかという点、当然、外の人、東京の人、あるいは、海外の人にどんどん来てもらっていいのではないかと僕は思うのですが、何か示唆があればお願いします。

### ◆金

先ほど少し申し上げたところで、少し辛口で言いましたが、どれも、具体的に、すぐに実行可能なのではないかと思います。例えば、例幣使街道と日光街道をウイークエンドには、生活者以外は自動車は通れないようにして、みんなは自転車で走りにきてくださいというようにします。そうすると、海外の、アジアの人たちの自転車が好きな人たちも、自転車を持ってくるか、レンタルするかは分かりませんが、やってきます。あるいは、皆さんもよくご存じのとおり、「自転

車のまち、宇都宮」でサイクルレースをやる時に、たくさんの自転車マニアがやってきます。自転車で走ればとてもいい道ですので、そういった人たちが週末に走りに来る道として開放していけば、まず、国内からたくさんの人たちがくるでしょう。その人たちが泊まるか、泊まらないか、その人たちに対してどういうサービスを準備するかが課題だと思います。

それから、日光は歩くと本当に素敵なおとこなので、中禅寺湖の反対の道をぐるりと歩くだけでも素晴らしいです。それから、その上の社山という、一等三角点でしょうか、非常に眺望のいい尾根道もあって、誰でも比較的簡単に歩ける素晴らしい道資源がいっぱいあります。

そういったものを自動車通り抜け観光にしているから、みんなが目が行かないのであって、昔のように馬返しで車を止めてしまって、そこからは公共交通か、歩くか、自転車で楽しみなさいと制限すれば、リッツ・カールトンも大繁盛で、1年中、満室だと思いますし、観光資源としてはすごくいいのではないのでしょうか。ただ、日光市の人々がそれを喜ぶかどうかは、私はよく分かりません。

だから、そういった具体的にすぐやれることはいっぱいあると思います。それから、道の整備ということもおっしゃいましたが、修験者の道を整備すれば、たくさんの方が歩きたがると思います。それは栗野町から入っていきますから、また別のルートの観光の活性化にもなります。

那須のほうは、私はあまり知らないのですが、素晴らしいところはいっぱいあると思うのですが、コメントはあまりできません。

あとは、やはり、何とんでも、二社一寺の東照宮、大権現です。皆さんは東照宮に行かれたと思いますが、私は外国からのお客さんを好んで連れていきます。それで、必ず英語のガイドを頼みます。宮司さんの息子さんが英語がとても上手なので、お願いするのにいいのです。

そうすると、あそこにたくさんの知恵、フィロソフィーがあって、日本をどうやって400年、平和に持っていくかという思想がすごくあります。その思想は非常に普遍的なものだから、それをじっくりと聞きます。ただ、一番立派な陽明門を見て、すごいと言って帰るのではなく、そこにあるいろいろな考え方や、もちろん、初代将軍のお墓もあるわけですから、そういったものをたっぷりと味わわせるためには、やはり、東京からの往復のデスティネーションでは駄目なのではないかと思います。

私も東京にいる時は、外国の方をしょっちゅう日光に連れていきましたが、やはり、それでは駄目で、しっかりと留め置いて、楽しんでもらう日光をつくった時に、下のほうにある東照宮と、いろは坂の上のほうにある大自然は、素晴らしいコンビネーションだと思います。国際的にも、いろいろなところを私は見てきましたが、それだけの力を持ったサイトというのはあまりないと思うのです。

そういったことと、もちろん、県北も、益子も素晴らしいものがありますから、そういったものをどうやって具体的に組み合わせるかということで、すぐにできることばかりだろうと思います。

それから、宮みらいの開発に関してもそうです。本当はすぐにしなければいけないことですが、誰もやろうとしません。シンポジウムには申し訳ないですが、誰もやろうとしなければ、先に行

かないだろうと思います。

#### ◆須賀

リッツ・カールトン日光は、さまざまなエクスペリエンスを開発して、お客さまに滞在を楽しんでいただくということで、特にこの2年半は、日本にいる外国人も来られたと思うのですが、そういうことに対する反応、あるいは、先ほど（山田）雄一先生からお話のあった、マリオットグループの新しい世代に対するブランディング、そのあたりを2つ、お話しいただければありがたいです。

#### ◆田中

私どもはこの7月で、開業2周年を迎えました。開業以来、毎日多くのお客さまにお越し頂いています。2年前は、コロナ禍で緊急事態宣言下だったというところもあり、予約を制限して運営をしていたほど、非常に高評価を頂いています。私どものグループ内でも、まれに見る成功を収めた開業事例だと評価の高いホテルとなりました。

ただ、私どもがそのような成功を収められたのも、日光の自然や歴史の観光資源のおかげだと考えています。きちんと整備がされていないというお声もありますが、私たちはそれを手付かずの自然という視点で、活用させて頂きました。私たちも開業する時に、日光のリサーチをすごくしました。いろいろな観光資源や商材などを研究し、「ザ・リッツ・カールトン」というフィルターを通して日光を再構築し、お客さま訴求していく、という戦略にたどり着きました。デスティネーションビデオをつくりブランディングを高めていくなど、ホテル単体だけではなく、デスティネーションとしての日光の再評価をしていただけるような機会を一事業者なりにひたすらやってきた結果が、現在の評価を頂いたのではと自負しています。

今、コロナ禍の中で海外のお客さまが来られないという状況ですが、国内の競合するデスティネーションである箱根や軽井沢などから、人流をこちらにどれだけこちらに向けさせられるか、ということを研究して、開業を迎えました。

今回、インバウンドがようやく動き始めます。今年の初めから、海外の超富裕層と言われる方たちに実際にお泊まり頂いたり、積極的な流れが起きています。その流れをしっかりとつかむには、国内の観光地と比べるのは有効ではないのでは、と考えています。海外の観光地とどのように差別化をし、競合していくかが重要な点になってきます。「海外と日本」という枠組みではなく、日光と、例えばルワンダやカンボジアのリゾート地など、今年の旅行先を世界中から選ぶ際のデスティネーションとして、富裕層のお客さまのもう一段上の選択肢になれるよう研究をし、マーケティングとしても適切な露出を考えながら活動しています。

インバウンドと申し上げると、国内、京都、奈良というところがどうしても注目されがちですが、逆に私たちはそれをチャンスだと思っています。もう京都、奈良に行った方、いわゆるゴールデンルートを体験された方には、他のデスティネーションが必要です。例えば中国のお客さまに、新しいデスティネーションがあるということを伝えるだけでも、とても好感触です。



個人的な上海のお客さまでも、コロナ禍でも、「日光の景色が今どうなっているのか、写真を定期的に送って欲しい」と、リクエストを頂くようなお客さまもいらっしゃるくらい、日光は大きなポテンシャルがあると感じています。栃木県全体や那須エリアに関しても、素晴らしいポテンシャルがあると考えています。

ハードをどうするかというような話がいつも議論にあがりますが、今あるありのままの栃木県の文化財や観光地を楽しんで頂きつつ、同時に Wi-Fi (ワイファイ) や 5G (ファイブジー) などの最新の通信環境を整え引き上げて、国際競争力・地域間競争力を上げていくという点が、官民連携としてすぐに改善できる場所なのではと思います。

#### ◆須賀

ありがとうございました。では、藤井さんのところにいらっしゃる外国人というのは、何を求めているのか、あるいは、キッチンはあるけれども、レストランはつくらないで、地元で召し上がってもらうなど、いろいろな連携をされていると思うのですが、飯塚邸のインバウンドについて、そのあたりをお話いただければと思います。

#### ◆藤井

飯塚邸の場合は、拠点型で観光できるというのがあって、来ていただいているのですけれども、私たちがとてもやりやすいのは、大田原市や那珂川町で官民連携が非常にできているからです。大田原ツーリズムをつくった時も、官はオープンだったので、戦略から全体的な方向性まで、資金調達を含めて、本当にオープンマインドで一緒にやってきました。それが、大田原ツーリズムの成功、飯塚邸の成功のひとつというところがあります。

大田原や那珂川町で官民の連携ができていた中で、民民連携のほうも、那須、日光とは非常にしやすい状況があります。県内のことを少し言わせていただきますと、観光というのは、今日の山田（雄一）先生の話でもありましたが、最終的には、やはり、民間が100%と言えるのではないかと思います。基本的には、受け皿は民間なのです。行政は考え方を考えていただく必要があって、例えば、建設課で言えば、道路の設計をどうするかと決めた上で、民間に発注するという流れだと思うのですが、観光の世界でこれをやってしまうと、完全にアウトなのです。この発想を根本的に変えていただく必要があります。

あとは、役割分担です。DMO の運営もそうなのですが、完全なる役割分担を観光では考えていただきたいのです。その中で、官でやるものは何かというと、観光戦略をつくったり、例えば、DMO の組織づくりをどういうシステムにするのかだったり、あとは、思い切ったハード開発です。私は、栃木県の官がやるべきハード開発は根本的に弱いと思っていますから、思い切って大胆にやらないと、他の県と比較して非常に厳しい状況になっていると思います。

民間と一緒にあって、戦略、システム、ハードづくり、開発などをやって、一方で、KPI を合わせておいて、運営は民間でやるというように分業しないと、観光ではうまくいきません。大田原ツーリズムは、最初からそのあたりをうまくさせてもらいました。だからこそ、ひとつ思うと

ころがあります。今、金先生から、「栃木県の民間が弱い」とあったのですが、そこは、宇都宮市が、宮みらいに民間事業者をどう組み付ければいいのかということをしかりやったほうがよかったと思うのですが、那須、日光、足利も含めて、栃木県の民間事業者は、他の県と比べて、結構パワフルだと思っています。

世界からみて、日本はデフレで物価がすごく安いと思うのですが、同様に、日本国内では栃木県の宿泊施設は非常に安いと私は思っています。食事や宿泊料金などを見ていて、国内においてすごくいいパフォーマンスなのに、下手をすれば、他の県に行けば倍ぐらいや、それ以上の金額で販売しており、3分の2や2分の1の金額で販売しているのです。

いろいろなホテルなどに泊まりに行っている方なら分かると思いますが、ホテル、旅館クラスに泊まっていたら、それこそ、1万円から5～6万円ぐらいのところに泊まっていたら、栃木は明らかに安いというのが分かると思います。

民間は非常に頑張っているのに、官が、戦略を持って、ハード開発に対してもっとしっかりとやっていくことが必要かなと思います。それを官民一体でやらないと、金先生のお話をさせていただくと、これから5年後、10年後に、栃木の民間がさらに衰退してしまうのではないかと、危機感を私は持っています。

#### ◆須賀

松下会長に、経済界の旗振り役としてのご提言、あるいは、県に対する注文や連携などの面、あるいは、もちろん、茨城県との関係ということでもいいのですけれども、経済界としての提言を頂ければと思います。

#### ◆松下

個人的な見解になってしまいますが、栃木県は日光と那須を優先的に対応したほうがいいのではないかと考えています。世界遺産の日光と、ロイヤルファミリーがバカンスをする那須というのは、ポテンシャルが相当高いと思います。那須はいろいろと開発に制限がかかっていますが、開発の最後にできたエピナール那須から樹海を見ると、ものすごくきれいです。ああいうものについて、やはり、特区等でもう一度見直していく必要があるのではないかと感じています。

その他の観光地も大切なのですが、まず、先行して、日光と那須を中心に、今までもやっているのですけれども、富裕層もターゲットにしながら、インバウンドを引き込むために、そういう対応が必要なのではないかと考えています。

2つ目は、今の延長線上にもあるのですが、日光と箱根は何が違うのかと思った時に、もちろん、箱根のほうがいろいろなお店や展示場などがいっぱいできてはいるのですけれども、多分、回遊性や周遊性がかなり違っています。箱根を思い出すと、小田急で箱根湯本に行って、そこから登山鉄道に乗って、その後、ケーブルカー、ロープウエー、遊覧船、登山バスに乗って一周できます。そのおのおののところに、それなりのコンテンツが潜んでいるのです。日光を振り返った場合に、いけないことはないのですが、もう少し利便性を持った展開が必要なのではないかと思

ます。これは、民間の力だけではなかなか難しいです。

実は、5～6年前に日光いろは坂で、女子大生の駅伝大会をやったことがあります。3回ぐらいいやりました。その時に、最終的に評判があまりよくなかったのは、箱根駅伝のように、途中の箱根の山道で応援してくれるような人がいなかったことです。いろは坂というのは、人が入るのがなかなか難しく、やはり、途中の部分の開発や、対応の仕方は、民間ではなかなか難しいものがあります。

また、観光業というのは、組織化や企業化が非常に難しい業種だと思うのです。観光業を中心に据えて発展させていきたいという考えがあるのならば、やはり、そういう部分においては、官民挙げての対応が必要になるのではないかと思います。以上です。

#### ◆須賀

山田雄一先生、今までの話でいかがでしょうか。

#### ◆山田雄一

デスティネーションにお客さんが来ていただくというところというと、デスティネーションブランディングという話になります。それは、ブランドをつくりましょうという話なのですが、観光の場合のブランドというのは、田中さんがおっしゃっていたように、基本的には、エクスペリエンスというか、何ができるかです。そこに行ったらどういう滞在ができて、自分はどのような時間が過ごせるのだろうかということが、その名前を聞いた時に、頭の中にありありと浮かぶかどうかです。

ブランドの研究というのはいろいろありますが、あるセグメントでは3つぐらいしか席がないと言われていて、1番目がトップで、3番目は20%ぐらいのところなんです。なので、同じようなカテゴリーでは3つぐらいしか勝ち残れないのです。箱根と日光、とりあえず、2つあるので、まだここに入れるのです。だけれども、やはり、箱根のほうが強いです。

箱根のほうがなぜ強いのかというと、箱根というのは何だろうと思った時に、今おっしゃっていたように、それぞれだとは思いますが、海賊船に乗っている雰囲気などが出てくるわけです。なぜ、箱根はそういう経験、エクスペリエンスが多くの方に想起されて出てくるのかというと、今の箱根はほぼありませんけれども、かつては、企業の保養所などがかなりたくさんあって、サラリーマンの家族の人たちは大抵、箱根に行って、箱根の観光を過ごしているからです。私ぐらゐの世代までは、首都圏に住んでいる人たちは、子どもの時に箱根に大体行っているわけです。

企業の保養所でしたから、結構いい酒や食事などを提供するインフラが整っていて、今でもそれなりの評価を受けるような飲食店が、ローカルで箱根のあちこちに、小さい個人商店としてあります。

そういう意味では、そこで何ができるかということは、そこでどういう行動が行われているかということと同じことで、同じ行動が起きるといことは、その行動を提供する、サービスも含めたインフラが整っているということになるのです。

箱根は、そういう意味では、定住者がほとんどいないところで、観光客だけでそういう文化ができていますけれども、多くの場合は、実際の経験、エクスペリエンスを創造する主体は、観光客ではなく住民です。そこに住んでいる人たちがどういう生活、ライフスタイルを送っているのかということが、実は、観光的な魅力にかなり関わってきます。

先ほど来出ていた、例えば、自転車でとか、歩いてというのは、もし、地元の方たちがそういうライフスタイルを送っていたら、多分、そんなに問題なく道路の閉鎖ができます。でも、50メートル先のコンビニに行くのにも車を使っている文化だと、車を取り上げるという話は、大きなハレーション（好ましくない影響）を呼びます。結局は、住んでいる人たちがどういうライフスタイルをそこでやっているのかということ、かなり密接に絡んでくるわけです。

実は、観光でそこがギャップになりやすいのは、自然や歴史文化というのは、今そこに住んでいる方たちが自分たちで作り上げたものではないからです。例えば東照宮などは、生まれた時から、ある種、天から与えられたような形で存在しているわけです。地元の方が東照宮に行く頻度と、東京に住んでいる日光好きの人たちが東照宮に行く頻度のどちらが高いのかといたら、恐らく、後者のほうが高いわけです。地元に住んでいても、小学校の社会科見学で行ったきりで、あとはほとんど行っていないという人たちもたくさんいると思います。

そうすると、それは結局、地元の人たちからすると、自分たちが作り出したライフスタイルではなく、前からあったものでしかないのです。でも、外部の人たちからすると、それはすごく貴重なのにと思うことが、今日、皆さんがここで話しているところのギャップにあるわけです。外から見ると、日光の自然や、文化や、歴史は、ものすごく面白くて、ユニークだし、生かしようがあるはずなのに、なぜできないのかというと、誤解を生むかもしれませんが、基本的には、地元の人たちがそれを楽しむ生活をしていないからです。

だから、デスティネーションブランディングのようなことをしていくのであれば、実は、かなり遠回りになりますが、地元の人たちがそれを楽しむようにしていくのです。例えば、自転車でとか、歩いて、トレッキングでというのであれば、自転車に乗る文化だったり、トレッキングをする文化だったりやまず、観光客向けだけではなく、地元でつくっていくということが必要です。5年、10年あったら、その習慣はつくれます。私ぐらいの年、50歳や、60歳になったら難しいですが、20代、30代の人たちはすぐに吸収しますから、もっと言えば、子どもたちなどに、新しい、この地ならではのライフスタイルをつくっていくということが必要だと思っています。

もうひとつは、今日、リッツ・カールトンさんがいるから持ち上げるわけではないのですが、アクティビティやそういう活動などをビジネス的にマネタイズしようとすると、やはり、それに対してきちんとお金を払ってくれるお客さんに来ていただく必要があります。

例えば、ガイドツアーです。昔、官公庁などが、日本中で体験プログラムをつくったのですが、ほぼ全滅しました。皆さんは、まち歩きガイドツアーに1万円も払わないでしょう。でも、ガイドさんが自分たちをプロとしてガイドしようと思ったら、1万円ぐらいもらわなければ、そもそも採算が合わないのです。皆さんが普通にアルバイトに行ったら、1日立っていれば1万円をもらえるではないですか。お客さんが払ってくれないから、ガイドさんは1万円をもらえないの

です。

そういうことを考えると、結局、プログラムをつくって提供しようと思っても、それだけではマネタイズはほぼできません。ただ、それが可能なのは、アッパー層のお客さんたちをある程度呼んでいただける装置があることです。それは、例えば、リッツ・カールトンさん、志摩などであればアマンさんです。そういうところのお客さまは、ガイドツアーに1日10万円などを払っていただけるわけです。そうやって初めて、体験プログラムが採算分岐ラインを超えることができます。それによって、補助金をもらわなくても、体験事業者などが存立できるようになります。

2つの話をしましたが、まず、デスティネーションブランディングをしようと思う時には、観光客向けにどういうものをつくるかではなく、地元の人たちがそれを楽しむことです。歴史をやるとか、例えば、リッツ・カールトンさんが創業時にいろいろなエクスペリエンスを立ち上げましたが、これはゼロから生み出しているわけではなく、「これは、自分たちのお客さんにはすごく受けるはずだ」と、リッツ・カールトンさんたちが発見したわけです。でも、それは、地元の方たちは恐らく無視をしていた世界、コンテンツです。勝ったのです。リッツ・カールトンさんたちはそれをチャンネルで乗せることができるから、プログラムに仕立てたというだけです。

でも、そこに含まれている人たち自身がそれを楽しんでいれば、実は、もっと簡単に、それは世の中に出ていったし、それを楽しみたいという人たちが出てくるし、そういう人たちが出てくると、やはり、東京から通うのではなく、こういう豊かな生活をしたいという形で、滞在しようというモチベーションも湧いてくるのです。なので、観光向けに何か特別なことをしようと思っても、なかなかうまくいかないということだけはお伝えしておきます。

#### ◆須賀

どうもありがとうございました。今日の資料の中に、宇都宮のコンベンションセンターの11月30日の開業の話が出ています。コンベンションと、アフターコンベンションということで、宇都宮市の方、あるいは、宇都宮観光コンベンション協会の方でもいいですが、PRと、アフターコンベンションとのつながりのようなことで、どなたか手を挙げていただけますか。一言、宣伝していただければと思います。どうぞ、お願いします。では、宇都宮観光コンベンション協会の事務局長の田野実さん、どうぞ。もっと前へ来てください。

#### ◆田野実

宇都宮観光コンベンション協会の田野実と申します。今日は、いろいろなお話を聞かせていただいて大変勉強になりました。ありがとうございました。

お手元の資料にもありますように、2022年11月30日に、ライトキューブ宇都宮、駅東口交流拠点施設がオープンします。これに併せまして、今年の4月にコンベンションの開催支援補助金制度を立ち上げたところです。例えば、国際会議であれば最大500万、国内会議であれば最大300万というような補助金制度を立ち上げるとともに、アフターコンベンションとして、エクスカッションなども立ち上げました。これは、宇都宮市内だけではなく、例えば、日光東照宮、あ

るいは、足利フラワーパークです。16ページに載っています。その他、15ページにありますように、ユニークベニューとしましては、大谷資料館、あるいは、若山農場へのレセプションができるようなコンテンツなども開発しました。

いずれにしても、主催者さんが、コンベンション、MICEを開催しやすいように、ワンストップ体制で受けることができないかというようなところも検討していますが、コンベンション業界自体が、組織がそれほどしっかりしたものではありませんので、いろいろと市と連携しながら、もがいているというのが実態です。以上です。

#### ◆須賀

山田雄一先生は、「コンベンションというのは、観光客の年間の平準化だ」ということをおっしゃってまして、オランダなどもまさにそうだったと思います。宿泊税などで財源をつくって、DMOということだったと思うのですが、「1月や2月など、観光客の閑散期にプライシングを変えて誘致していくというものをぜひやってください」と、私自身は宇都宮市に提言しています。

最後になりましたけれども、おひとり30秒か1分ぐらいで、これからの栃木県の観光に対する期待を語っていただければということで、金先生から行きましょう。エールを送ってください。

## ■ 各パネリストからの総括コメント

#### ◆金

先ほどの山田（雄一）先生からの、「観光の本質は、そこで人々がどう暮らしているかを見に来ることである」というのは、確かに事実だと思います。それも高めていきながら、われわれの持っている資産を最大限生かすのです。そういった意味で、病院も生かしていただけるような施設であるように努力したいと思います。よろしくお願いします。

#### ◆藤井

観光といえども、何だかんだ言って、うちもクリエイティブに、「観光地もない」と言われたところからソフトで立ち上げていって、今はハードもありますけれども、観光客をつくりました。だから、地方創生も、観光もそうなのですが、実際には、クリエイティブにしっかり活動すれば、観光交流人口も、インバウンドも増やせるので、その人次第の行動力と発想力になってくるかと思えます。

なので、そういう人たち、いい人材をオープンマインドで栃木が受け入れるように、皆さんと一体になって、これからも観光交流人口を増やしていきたいと思えます。

#### ◆松下

おおむね、お話し申し上げてしまったのですが、ぜひ、周遊性や外遊性を高めるために、MaaS（マース）という取り組みが多分始まっていると思うので、これに外国人の視点を入れて、

分かりやすさを持った MaaS を早めに入れ込むということが重要だと思います。どうぞ、これからもよろしくお願い申し上げます。

#### ◆山田雄一

先ほど、「地元のライフスタイルが重要だ」という話をしましたが、人が過ごしているのを見て、まねるということもできると思います。なので、観光客の方に来ていただいた時に、観光客がしていることを皆さんでシェアしていただいて、このような楽しみ方もあるのかというようなことを知って、それで広げていくということも可能だと思っています。

そういう意味では、観光というものを皆さんにある程度自分事だと思っていただいて、それは全然別の世界のものではなくて、自分の社会に近接しているものだというような意識で、観光を見ていっていただけるといいと思っています。以上です。

#### ◆田中

本日は、ありがとうございました。開業して2年になりますが、これからインバウンドが始まってまいります。ザ・リッツ・カールトンとしては、インバウンドは得意中の得意というか、そのために日光に進出してきたので、より多くの海外の富裕層の方などが栃木県内にどんどん流入していただけるように努めていきますので、今後もよろしくお願い致します。ありがとうございました。

#### ◆山田祐子

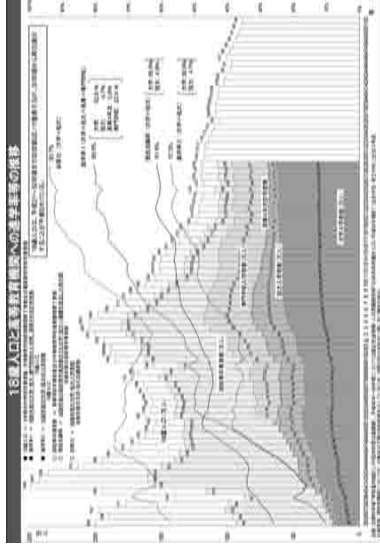
学生にも、今日私が学ばせていただいたことをお伝えして、シビックプライドという言葉がありますが、やはり、宇都宮の誇り、栃木県の誇りというところで、私も学生に伝えていきたいと思っています。今日は、ありがとうございました。

#### ◆須賀

どうもありがとうございました。大変有意義なパネルディスカッションになったのではないかと思います。栃木県の豊かな魅力を世界に対して発信して、また、優れた地域資源をネットワーク化して、外国人のみならず、住民も含めて、観光のインフラをこれから整備していくように、官民挙げてのプロジェクトとして、栃木県らしさを発信していければと心から願っています。

それでは、基調講演をしていただいた山田雄一先生、パネリストの皆さまに拍手をお送りしたいと思います。どうもありがとうございました。

## 地方 最大の問題は「少子化」



画像出典：文部科学省資料  
Copyright © 2021 JTB All Rights reserved. <2>  
JR東日本 日本交通公社 (1.2)

# サービス経済社会に活かすインバウンド観光 = 観光地域づくりの視点 -

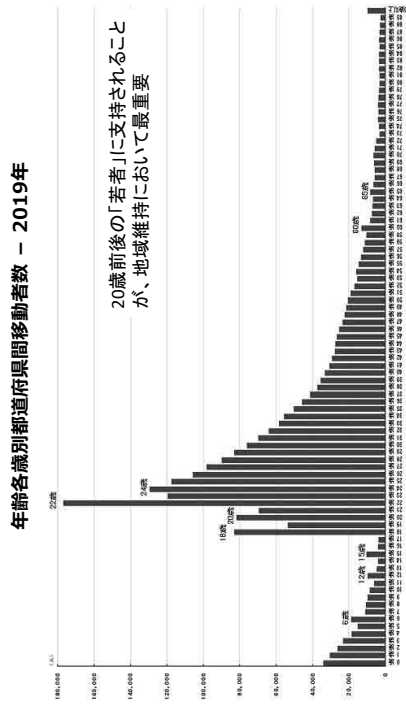
2022年7月  
公益財団法人日本交通公社 理事・観光政策研究部長  
山田 雄一

JTB東日本 日本交通公社

Copyright © 2021 JTB All Rights reserved. <1>

(1.1)

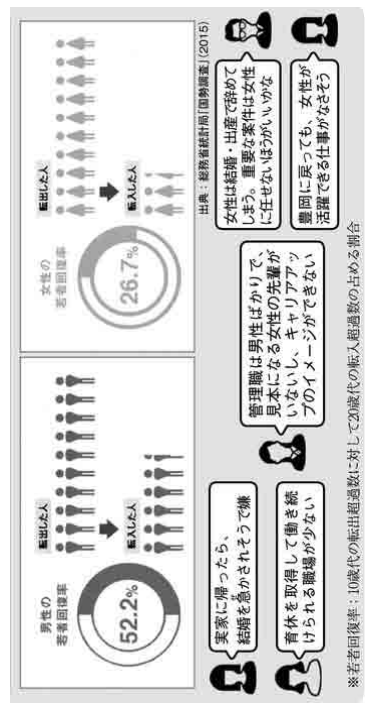
## 人口移動は20歳前後で生じる



20歳前後の「若者」に支持されることが、地域維持において最重要

出典：総務省統計局  
Copyright © 2021 JTB All Rights reserved. <3>  
JR東日本 日本交通公社 (1.3)

## 女性に支持されない地域は消滅する

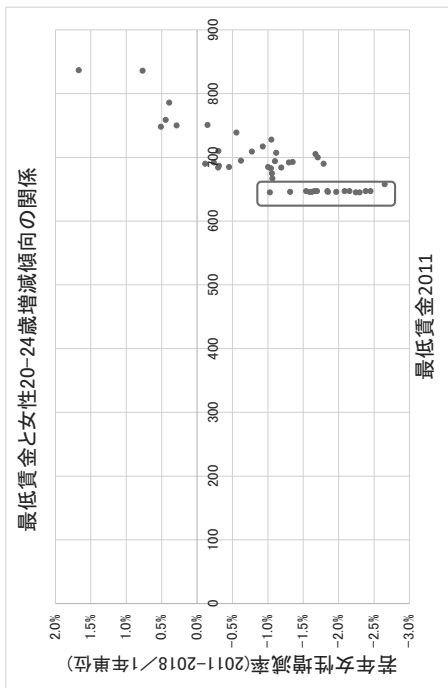


※若者回復率：10歳代の県別超過数に対して20歳代の県別超過数の出める割合

出典：豊岡市広報  
Copyright © 2021 JTB All Rights reserved. <4>  
JR東日本 日本交通公社 (1.4)



### 若年女性の人口移動は経済格差で起る



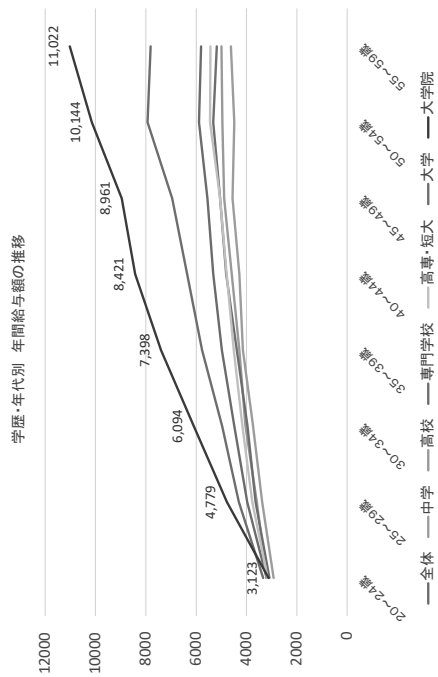
地域別最低賃金(厚労省)と国勢調査(総務省)より作成

Copyright © 2021 JIFB. All Rights reserved. <5>



(1.5)

### 学歴で異なる長期給与額の推移



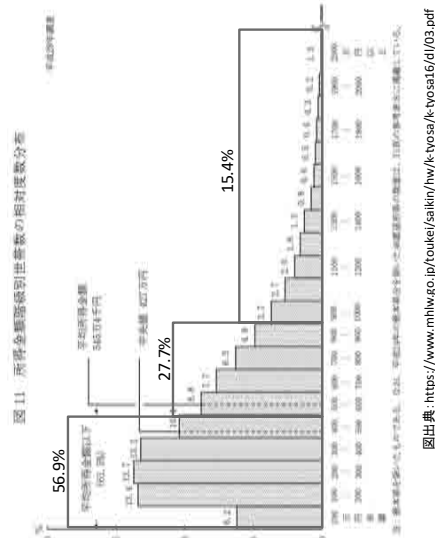
出典: 令和3年賃金構造基本統計調査(厚労省)

Copyright © 2021 JIFB. All Rights reserved. <6>



(1.6)

### 所得の偏在

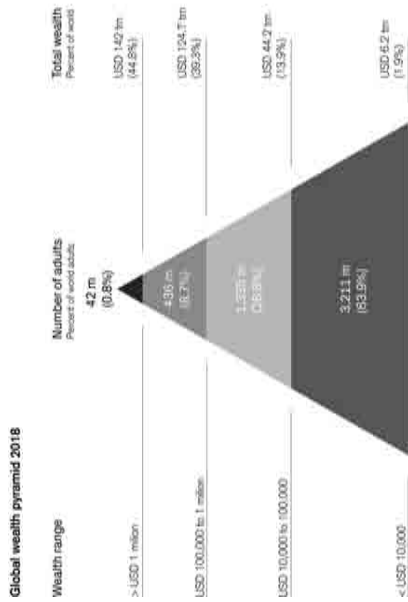


Copyright © 2021 JIFB. All Rights reserved. <7>



(1.7)

### 富の偏在



Copyright © 2021 JIFB. All Rights reserved. <8>



(1.8)

教育一収入一資産が連鎖し偏在していく世界



チャンスの象徴的な場所となる都市

画像出典: <https://media.moneyforward.com/articles/3698>  
Copyright © 2021 JTB. All Rights reserved. <19>

偏在の背景 ~知財が経済を動かす社会の到来



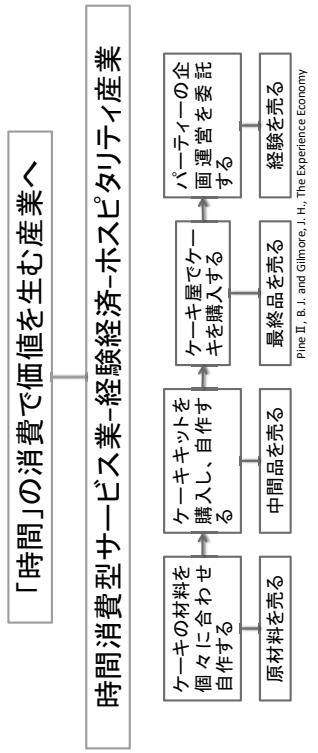
画像出典: <https://gonglobal.com/investment-promotion-strategies-for-knowledge-economies/>  
Copyright © 2021 JTB. All Rights reserved. <10>

人類社会に押し寄せた(寄せている)3つの波



Copyright © 2021 JTB. All Rights reserved. <11>

情報革命下で進むモノからコト(時間)への消費対象の変化



Copyright © 2021 JTB. All Rights reserved. <12>

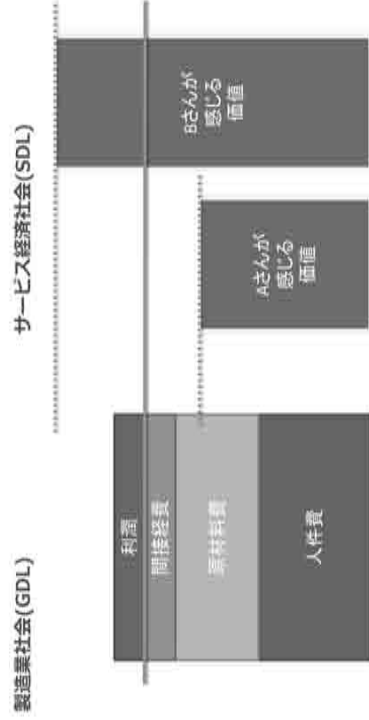
## 価値は顧客(と提供者)が決める



- 使用価値・経験価値
  - 商品サービスは、顧客が利用する(経験すること)ではじめて価値を持つ
- 文脈価値
  - その価値は、それぞれ異なる背景をもった顧客によって判断される
- 共創価値
  - 顧客は主体的な存在であり、価値は顧客と提供者の共創によって生み出される

(1.14)

## 原価の積み上げ ではない世界



(1.16)

## サービス・ドミナント・ロジック Service-Dominant-Logic

「モノ(有形の商品)」「サービス(無形の商品)を区別することなく包括的にとらえ、企業が顧客と共に価値を創造するという「価値共創」の視点からマーケティングを組み立てようとする考え(ロバート・F・ラッシュとステイブ・L・ハーゴ, 2004年)

### 体験した顧客の評価が、商品サービスのサステイナビリティに重要

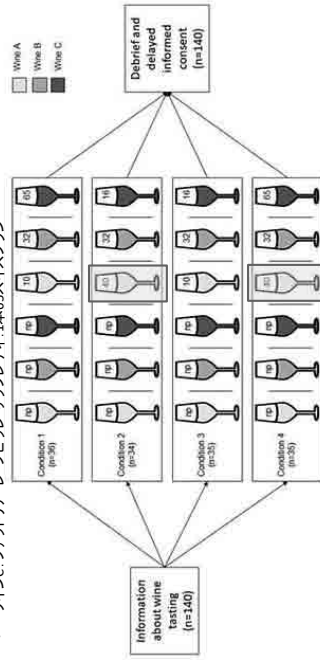
従来のグッズ・ドミナント・ロジック(GDL)では、商品販売時点で価値(交換価値)が生じる

(1.13)

## 「高値付け」で品質評価(=価値認知)は上振れし得る

3種類のワインについて、価格提示無し/価格提示あり(一部、価格操作あり)でテストティングしてもらった結果、安いワインに高い価値をつけると「心地よさ」が増した。

- ワインA: モンテプルチャーノ・ダブルツツォ: 1本10スイスフラン
- ワインB: ヴィヴラノ・ライコ・ボルゲリ: 1本32スイスフラン
- ワインC: フォットリア・レ・ブビッレ・サッフレ・デイ: 1本65スイスフラン



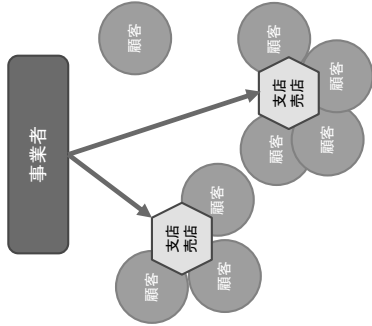
Food Quality and Preference: ScienceDirect

出典: Price information influences the subjective experience of wine: A framed field experiment - ScienceDirect

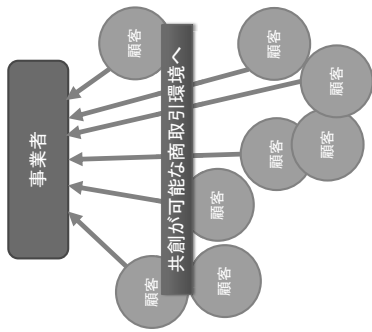
(1.15)

### 情報革命は商取引も変える

情報革命以前、顧客は製品やサービスの存在を知ることによって、事業者は顧客の生活圏に支店や売店を設け、実際に見たり、体験したりすることで購入してもらった。



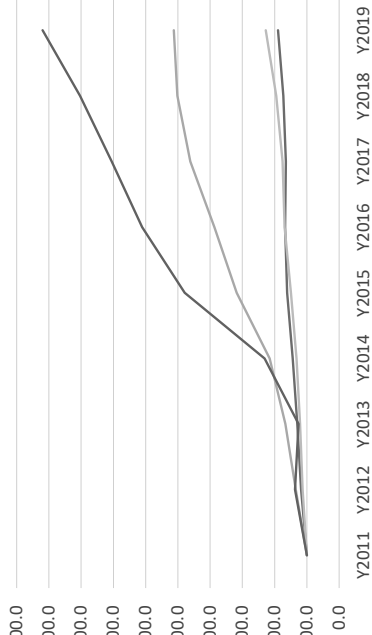
情報革命によって世界中の製品やサービスの情報が得られるようになると、関心を持った顧客が通販や旅行を通じて、その製品やサービスを購入するようになった。



(1.17)

### 「観光サービス輸出」の成長力

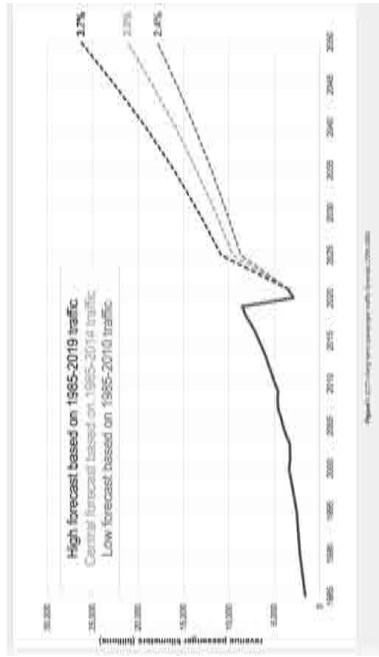
Lexus販売台数と訪日客数の推移(2011年=100)



—Lexus-Global-Sales — Lexus-NonUS-Sales —All-Arrivals —China-Arrivals

(1.18)

### 調整期をすぎれば、再度、国際旅行は伸長



出典: <https://theicct.org/global-aviation-airline-traffic-jan22/>

(1.19)

### 情報革命下で「観光」が持つ経済的な意味

- ・ サービスは「場所」や「時間」「モノ」の付加価値を高めることが出来る。
  - ・ 世界は、多量な低所得者層と、ほんの僅かな高額所得者層に分かれている。
    - ⇒ 低所得者向けに安価・少量に提供する
    - ⇒ 高額所得者向けに高価・少量で提供する のいずれか
- ・ 観光サービスは有限(=大量供給出不可)な「場所」「時間」を「高く」売ることが出来る。
  - ⇒ 少子化が進み、国土に制限のある日本に好適

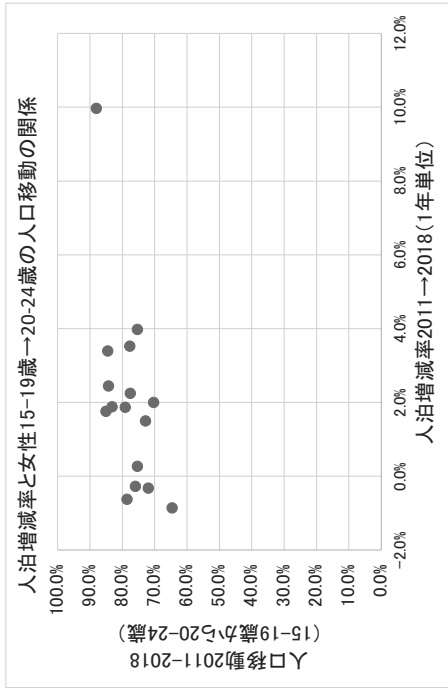


例えば、オーストリアの「片田舎」にあるレック地域では、富裕層を呼び込むことで、家族経営のロッジ付属のビストロなのに、客単価1万円以上を実績している。

地域の多様な要素を束ね、サービス化し、価値を高めていくことが、今後の経済成長において重要であり、観光は、その主役を張る産業である。

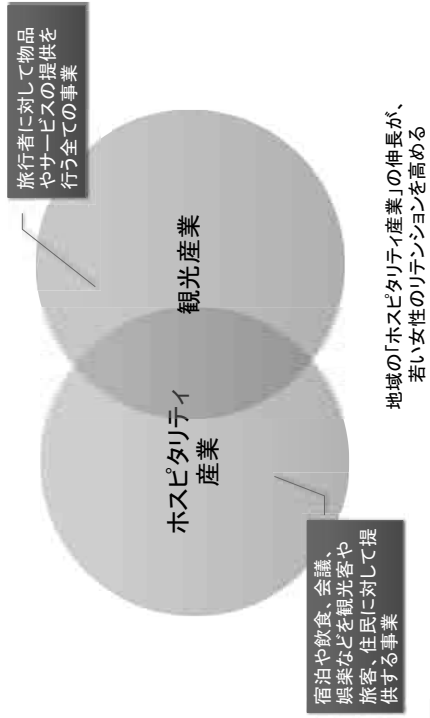
(1.20)

### 日本でも…観光振興が人口移動を抑制する



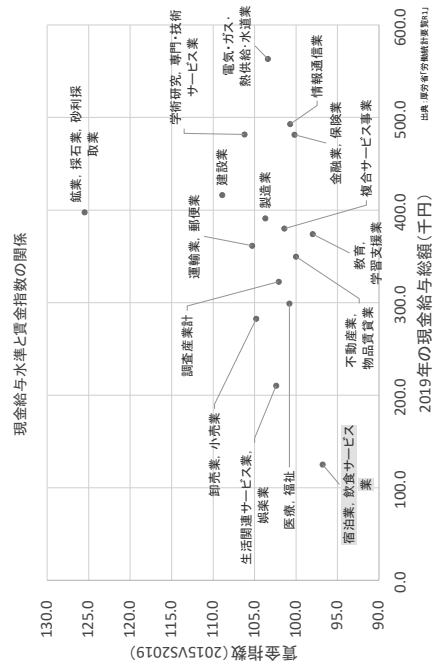
(1.21)

### 「ホスピタリティ産業」というキーワード



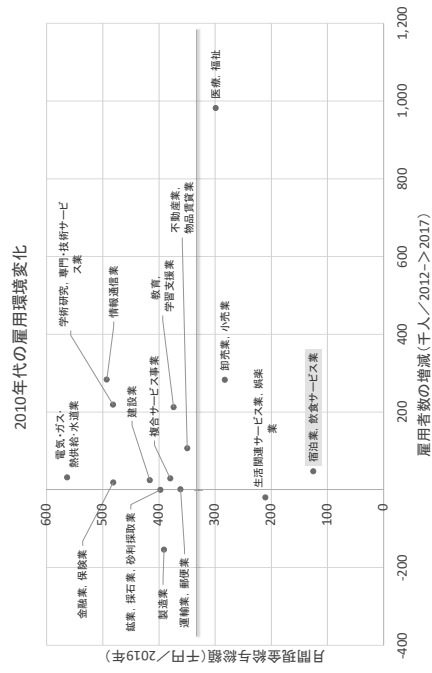
(1.22)

### 足元の状況…1/3



(1.23)

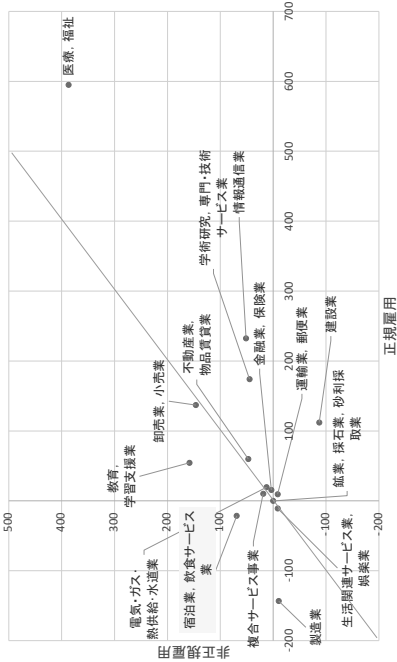
### 足元の状況…2/3



(1.24)

### 足元の状況…3/3

2012年から2017年にかけての業種別 正規・非正規雇用増減



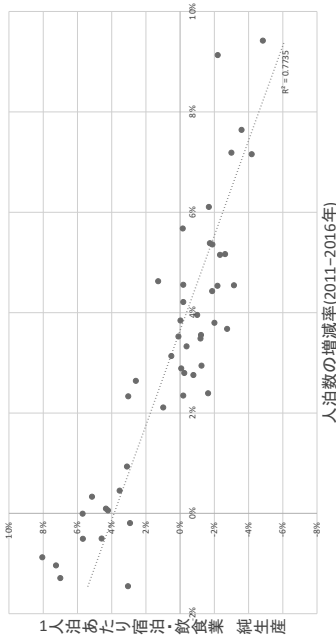
出典：就業構造基本調査より山田@JTBF作成

Copyright © 2021 JTBF. All Rights reserved. <25>

(1.25)

### 成長期ですら悪化した生産性…

人泊増減率 × 1人泊あたり純生産増減率



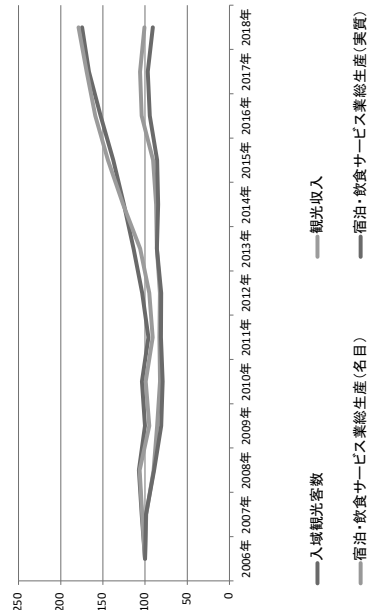
出典：宿泊旅行統計(観光庁及び県民経済計算(内閣府)より山田作成

Copyright © 2021 JTBF. All Rights reserved. <26>

(1.26)

### 連動しない観光収入と総生産1/2

観光収入と総生産の関係(沖縄県)



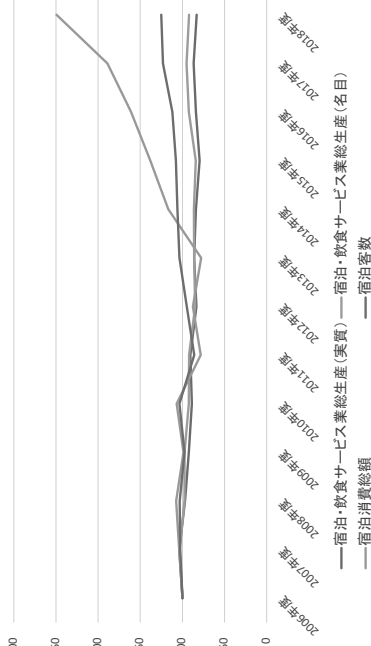
出典：沖縄県民経済・観光統計より山田@JTBF作成

Copyright © 2021 JTBF. All Rights reserved. <27>

(1.27)

### 連動しない観光収入と総生産2/2

宿泊消費と総生産の関係(京都市)

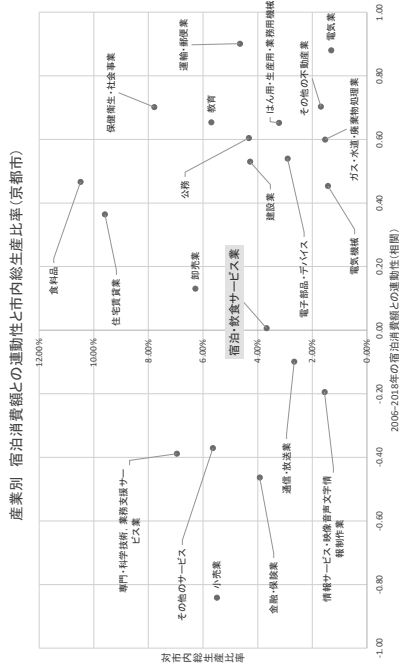


出典：京都市民経済・観光統計より山田@JTBF作成

Copyright © 2021 JTBF. All Rights reserved. <28>

(1.28)

### 宿泊消費額と各産業の連動性



出典：京都市民経済・観光統計より山田@JTB作成

(1.29)

### 観光振興に関わる日本の問題

#### 観光客誘致に関わる課題

$$\text{観光客誘致(人数)} \times \text{観光消費(消費単価)} \times \text{付加価値率}$$

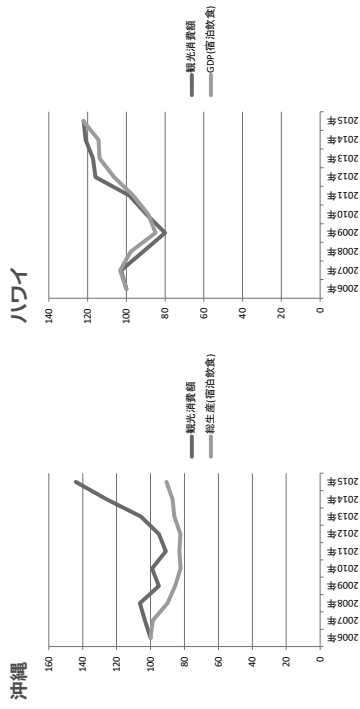
#### 付加価値創造に関わる課題

※ 問題の本質は観光客を呼び込むことではなく、観光消費から、どれだけの付加価値を創造できるか?にある。

Copyright © 2023 JTB All Rights reserved. <31>

(1.31)

### 観光消費が生産に繋がらないのは地域経済の問題



Copyright © 2021 JTB All Rights reserved. <30>

(1.30)

### ホスピタリティ事業の戦闘力の差



Copyright © 2021 JTB All Rights reserved. <32>

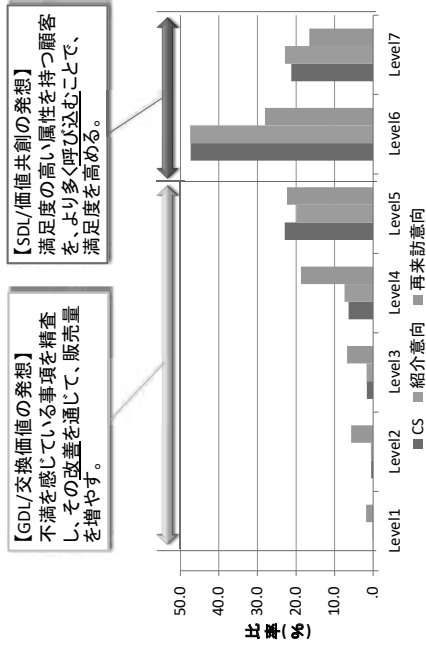
(1.32)

## 日本のホスピタリティ産業が抱える問題

1. 経営技術が四半世紀レベルで劣後している
2. サービス業/ホスピタリティ業に対応した産業振興策に乏しい
3. 繁忙・閑散の格差が大きい
4. 弱含んでいく国内市場
5. ミレニアル/Z世代への対応遅れ

(1.33)

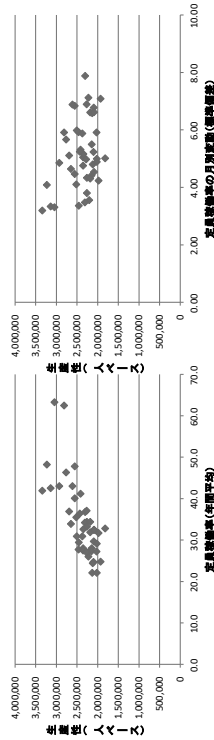
## 交換価値発想 VS 価値共創発想



(1.37)

## 需要の平準化問題

我が国の宿泊産業の生産性は、稼働率の年間平均と、月別変動幅の大小によって、概ね60%が説明できる。



生産性(従業員1人当たり)=27千円×定員稼働率-70千円×標準偏差+1,817千円

※重回帰分析による。調整済みR<sup>2</sup>=0.57。係数はいずれもp<0.05。

稼働率の平均をあげ、分散を抑える(オン・オフの差を無くす)ことが  
生産性向上に繋がる

(1.38)

## 需要が集中することの弊害

- 設定
  - 優良な宿泊施設「α群」の総ベッド数 200
  - 非優良な宿泊施設「β群」の総ベッド数 800
  - 地域への宿泊客数(需要) 1400人/週
- 基本設定
  - 顧客は、優良な宿泊施設α群から優先的に施設選択を行い、α群が満室となった場合、β群から選択する。
- ケース設定
  - ケースA: 曜日に関わらず200人/日
  - ケースB: 金曜日400人、土曜日800人、その他40人/日
- 需要獲得試算
  - ケースA
    - α群 200×7=1400人
    - β群 0×7=0人
  - ケースB
    - α群 200(金)+200(土)+40×5=600人
    - β群 200(金)+600(土)=800人

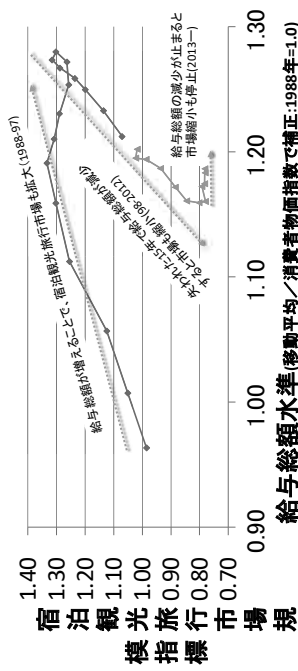
需要が集中する構造によって、営業努力をしなくても継続できる事業者が出てくる。

(1.39)



## これから顕在化していくのは構造的な需要減退

過去の推移を見ると、今後、景気後退が生じれば国内市場は縮小すると予想される



### 図 給与水準と宿泊観光旅行市場規模指標との関係

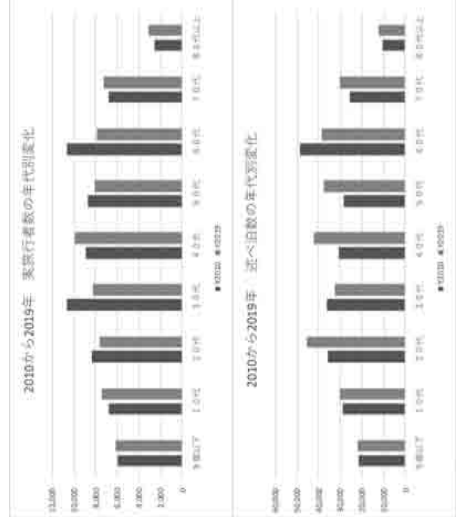
Note: 給与水準は民間給与実態統計調査(国労行)より取得。ただし、2010年を100とする消費者物価指数で補正(名目)、さらに補正後の1976年の平均給与水準を1として指標化している。宿泊観光旅行市場規模指標は、国民一人あたりの宿泊旅行費(旅行回数×人口数(国防調査)にて算出した人回、1976年、2003年を基準に指標化したもの(観光白書の統計手法が2003年より変更となったため、2期に区分している)。いずれも、過去3年の移動平均。

## 大手ホテルは既にリブランドを始めている



画像出典: マリOTT社のWEBサイトより

## 1. 市場の世代交代



## 今後の方向性

1. 個の戦闘力を高める
2. 観光地ブランドを高める
3. 快適な空間を創造する
4. MICEを有効に展開する
5. 自律的な観光振興体制を構築する