京都大学経営管理大学院
Graduate School of Management, Kyoto University

KAFM-PJ007

前川ワークショップ2020年前期エッセイ集

上河　力・北村　光司・小山　聖治・セツ　ショウ・
竹下　智・平井　佳亜樹・安原　壮一

2020年8月31日

前川 WS　2020 年　前期エッセイ集　目次

DMO の情報収集：アンケートをとらなくても来訪者行動を理解できるのか？
・・・上河 力

なぜコンベンションを求めるのか
・・・北村　光司

旅行会社における人的資源開発という視点へ向けて
・・・小山　聖治

日本の医療観光の進行における課題と対処法
――― インバウド観光との比較の視点から
・・・セツ ショウ

観光振興と地域住民の関係性
・・・竹下　智

世界水準の DMO になるための突破口は何か
・・・平井 佳亜樹

大学資産を活用した観光・ツーリズム事業の可能性
・・・安原 壮一

DMO の情報収集：アンケートをとらなくても来訪者行動を理解できるのか？

前川先生 WS 前期エッセイ、2020 年 8 月
上河 力（7530-31-7290）

はじめに

従来、民間企業や自治体では顧客情報の収集手法としてアンケート集計や対面インタビューが用いられてきたが、デジタル化が進む今日、ビッグデータを活用し、迅速性と正確性を提供できるデータサイエンスを用いた解析を取り入れることで、業績向上や都市計画の策定に成果を上げている事例も現れている。
観光地域づくり法人（DMO）は観光による地域づくり戦略の策定、舵取りとして関係者間との連携、目標を達成するための組織体制の確立や観光地経営の支援といった幅広い活動が求められている。DMO の継続的な活動には、旅行者数の把握、経済活動や顧客満足度、リピート率の測定、観光地の注目度を把握や KPI 数値の管理といったデータ収集と解析が必要とされる。
DMO はいかに高精度、低コスト、そしてタイムリーなユーザ調査・分析を実現できるのか。今回の研究では事例を含めて、実現可能なデータ分析の活用を検証することを目的とする。

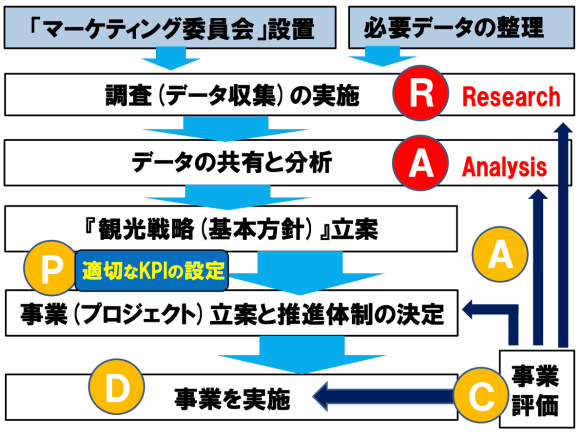
DMO の役割

DMO とは地域と協同して観光地域作りを行う法人のこと。当初、海外ではデスティネーション・マーケティング・オーガニゼーション（Destination Marketing Organization）の頭文字の略で、観光地マーケティングの役割を賄う組織のことであった [Ford Pepper, 2008]。その後、DMO の役割は拡大し、現在では観光地域づくりを管理し推進する法人（Destination Management Organization）を指すようにもなってる。
2020 年には世界観光機関（UNWTO）が DMO の組織力強化に向けてのガイドラインを公表、その中でも DMO は当初のマーケティングやプロモーション担当部門といった役割から、観光戦略の策定と PDCA の展開、及びマーケティング活動を通じた観光地経営の支援と、計画的な地域観光業の管理と運営ができる組織へと発展が求められている [UNWTO, 2020]。

観光戦略に必要なデータ収集

DMO に必要とされるデータ分析とはどのようなものであろう。
地域観光業の管理と運営を促進する前に、「まず観光客が誰なのか？」「なにを目的に来ているのか？」「どこで何をどれだけ消費しているのか？」などの行動パターンを理解するための情報収集が必要である。下記の図が示すように DMO において観光戦略の PDCA を展開するには、まずはデータ収集（R：リサーチ）とデータ共有と分析（A：アナリシス）が求めら

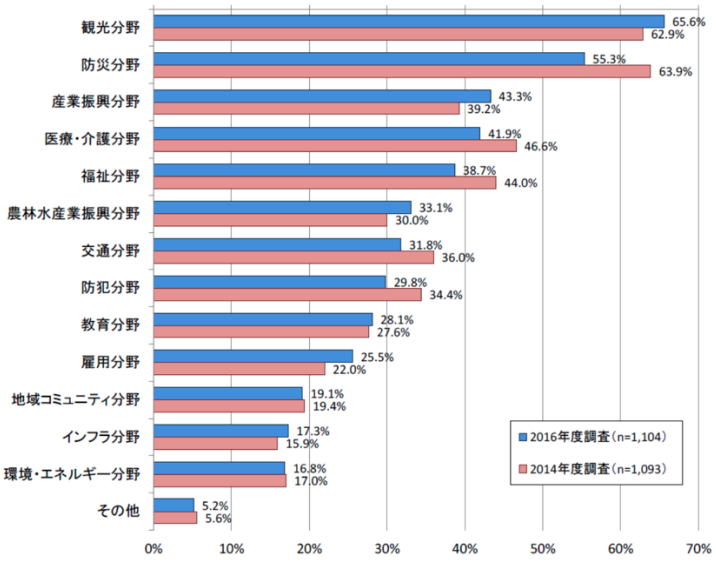
れる。更に事業評価を行う上でも KPI 指標となる継続的なデータ収集と分析は不可欠である。



［大社，2018］

デジタルトランスフォーメーション（DX）時代が到来し、各種業界では企業がテクノロジーを使って新たな経済価値を見出し、生産性やスピードの向上を目指す中 ［総務省， 2018］、観光業でも DX の活用が広がりつつある。情報通信総合研究所の調査ではビッグデータを活用したい分野として観光分野が上位に挙げられ、既にせとうち DMO や熊本 DMO らが顧客の行動パターンに関するデータ収集と解析を活用し、新たな集客を目指している。

ビッグデータを活用したい分野：

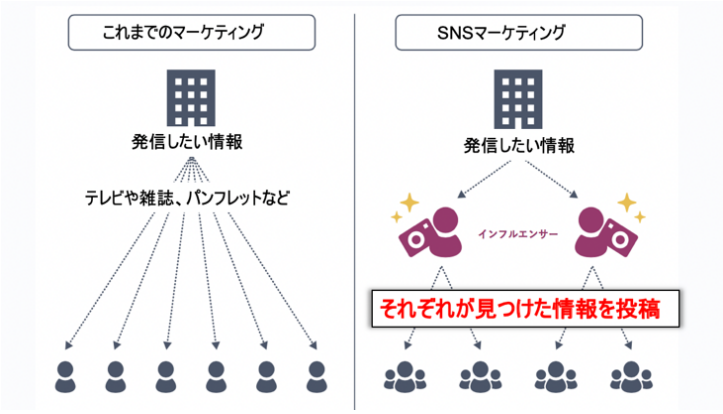


［情報通信総合研究所，2017］

データ分析の事例と課題

DMO はいかにデータ収集を標準、継続化できるのか。

従来の観光マーケティングでは提供者が伝えたい情報を広告やパンフレットなどの媒体といったマス向けの発信で観光地を宣伝し、そのリーチの確認としてアンケート集計やインタビューといったリサーチ手法が用いられてきた。
しかし、情報通信技術の進歩におけるデジタル社会では個別化が進み、旅行者はスマートフォンやタブレット、パソコンを活用して情報検索を行う。自らインスタグラムや口コミサイトといったソーシャル・ネットワーキング・サービス（SNS）に投稿することで旅先に関する情報発信を行っているので、アンケート集計に頼らなくても、リーチの確認が可能である。



[Insta Lab, 2020]

下記の表が示しているように、ビッグデータを活用したデータ収集は対象者、精度、時間軸といった観点で、定量的かつ定質的なデータを顧客目線で測定できるといえる。
「ブログや SNS など、ユーザ自らが情報発信を行って生成される UGC（ユーサ生成コンテンツ）は、社会、経済、政治。医療、防災。生活など、多方面における重要な巨大情報資源となっており、地域やユーザーの意見を低コスト、大規模かつタイムリーに収集・分析することが可能となりつつある」［馬，2017］

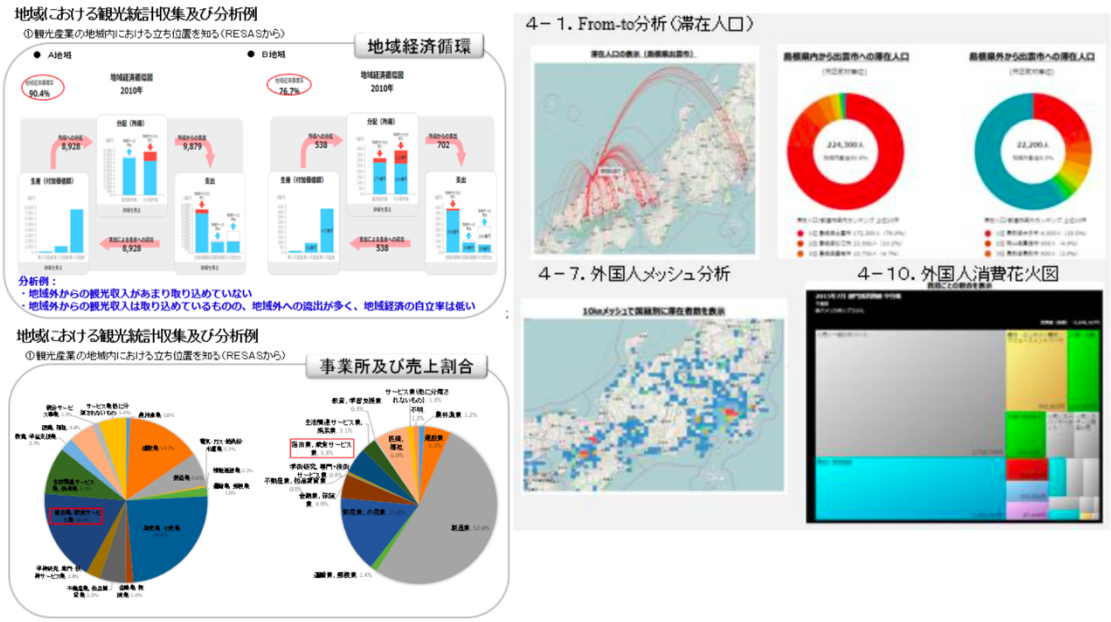
従来のアンケート集計	データ分析
回答してくれた顧客のみが対象	スマホユーザー、SNS 投稿者を全般的に網羅
回答者は忘れたり、ウソをつける	実際の行動データや SNS 投稿を元に分析
一度きり	リアルタイムで更新可能

ビッグデータ分析に必要となるウェブサイトのアクセス解析（グーグルアナリティクスやウェブクローラー・スクレイピングなど）、位置情報（GPS や wifi のロケーション）、SNS 投稿のテキストマイニング（Twitter API など）といった生データは旅前、旅中、旅後の旅行過程において、デジタルカスタマージャーニーとして DMO を含む観光業関係者が取得可能なデータとなっている。

	顧客の行動	行動実態の把握
＜旅前＞ 認知度 、関心度	旅行先の情報収集（SNS、Blog、Vlog や観光地案内ウェブサイト）	国籍、年齢等の顧客情報 認知、関心度
	予約（OTA、交通機関や宿泊のの予約状況）	滞在先、交通手段
＜旅中＞ 行動実態	写真撮影やライブ配信、ツイート（SNS、Blog、Vlog）	滞在状況
	移動案内（マップアプリ、携帯電話の GPS，wifi）	周遊ルート、移動体情報
＜旅後＞ 観光資源の評価	旅行体験の共有（SNS、Blog、Vlog）	センチメント、効果測定 観光資源の評価

観光のビッグデータ分析を支援するサービスも存在する。RESAS では帝国データバンク、工業統計調査、財務省や経産省の経済指数といったデータを集約し、基本データが無料、詳細データが有料で提供されている（https://resas.go.jp/）。

RESAS、提供データの例：

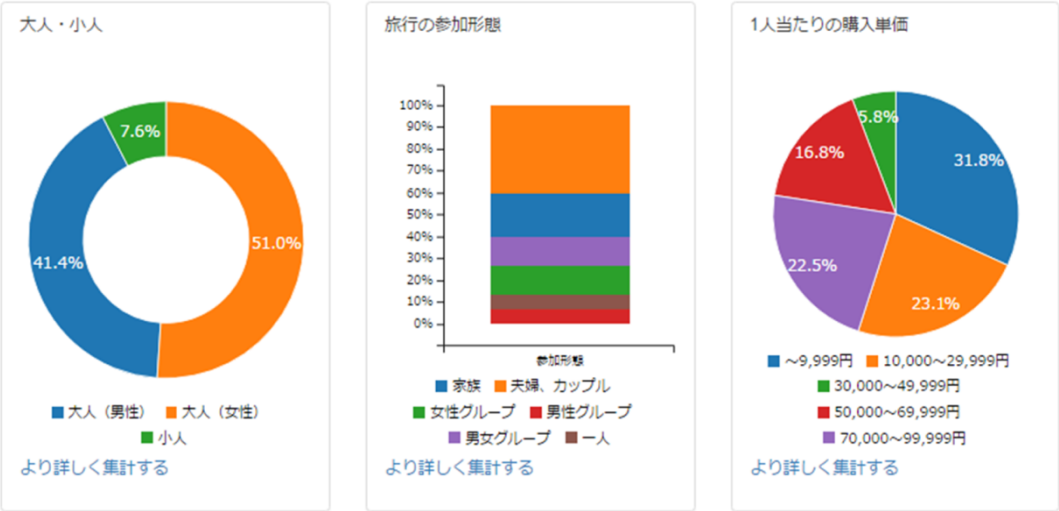


[日本観光振興協会総合調査研究所，2019]

観光予報プラッフォーム（https://kankouyohou.com）は有料会員制で宿泊の購買、予約情報や各地域の観光資源に関する情報を提供している ［日本観光振興協会総合調査研究所，2019］。

観光予報プラッフォーム、提供データの例：

Ex）2017年4月30日に神奈川県湯河原町に宿泊している方の属性（性別、参加形態、購入単価等）



［日本観光振興協会観光予報プラットフォーム事務局，2020］

更に、ナイトレイ（https://inbound.nightley.jp）やモバイル空間統計（https://mobaku.jp）といった複数の情報源を纏め、その分析結果をレポートとして提供するようなデータ収集の代行サービスも始まっている。今後はデータ収集の最適化、ポータル化が進むことで、DMO にとってビッグデータ分析が身近な存在となるかもしれない。

例えば、せとうち DMO では米スタートアップの Adaha が提供するリアルタイムの旅行消費者の旅行検索から予約状況といったネット行動をターゲットマーケティング戦略に活用している。Adaha は「200 以上のグローバルな旅行ブランドサイトから月間 8.5 億以上の旅行者プロファイルデータを収集して予約行動データを取得し、デジタルマーケティングソリューションを提供している」。

せとうち DMO、データ分析の例：

	メディア	フライト検索	フライト予約	予約人数 Avg.	予約人数	滞在日数 Avg.	滞在日数
国内	Finder	59,817	2,449	1.4	3,413	3,8	13,029
国外	SETOUCHI REFLECTION TRIP	77,046	1,050	1.6	1,667	15,7	26,376
計	-	136,863	3,499	-	5,080	-	39,405

［トラベルボイス，2019］

顧客の行動パターンを理解するためには情報収集が必要であり、ビッグデータを活用した情報収集とデータ分析が実現可能であるにもかかわらず、未だ DMO ではデジタルデータ分析が一般化されていないようだ。その結果、DMO では観光戦略を促進するために必要な情報の管理に不備が生じている。これは有料データを取得する為の費用、統計や IT、プログラミングのノウハウ、および人材不足が理由だと考えられる。
「観光地域経営のノウハウや仕組み以前に、来訪者をはじめとする観光にまつわる各種データが圧倒的に不足している」［大社，2018］。

DMO の数多くがデータ収集に苦戦を余儀なくされているのは、日本観光振興協会が 2017 年に全国各地域の DMO を対象に行った調査でも明らかになっている。この調査によると「データ収集に必要な人材不足が課題だ」と全体回答者の 59%が挙げている。これは財務・経営分析（40%）や戦略立案（37%）といった他の人材不足を対する回答を上回った結果となっている。また東海大学と運輸総合研究所の共同研究でも DMO のデータ収集と管理能力が、問題視されている。調査結果のプレゼンテーションでは「多様な施策ニーズがあるにも関わらず、その評価指標は限定されている」、「圧倒的多数の（地域観光）組織においてデータマネジメントレベルが低い」［栗原 崔，2017］と DMO の情報収集と分析ケーパビリティに関する厳しい評価が報告されている。

まとめと提言

コロナウイルスの収束時期が未だ見えず、観光業界の回復の見通しが立たない中、DMO はデジタル化を進めることでコストを押さえ、アフターコロナ時代に求められる観光戦略の取り組みを進めることが求められている。各地域がどのような観光地を目指したいのか、どのような客層に訪れてほしいのか。リカバリー・コロナの取り組みには、顧客の潜在的なニーズを把握する必要があるのだが、来訪者にアンケートを取ることが困難な今こそ、ビッグデ

ータ分析を進めることが必然的だろう。
今後の研究では DMO がデータ分析を活用することで、いかに高精度、低コスト、そしてタイムリーに顧客の動態に関する潜在的ニーズを把握し、観光資源や観光周遊ルート形成に役立つことができるのか。事例検証やサンプルデータ分析と共に、検証していきたい。

引用文献

FordWC, PepperRC. (2008). Managing Destination Marketing Organizations: The Tasks, Roles and Responsibilities of the Convention and Visitors Bureau Executive. Journal of Hospitality Marketing & Management, page 635〜638.

Insta Lab. (2020 年 04 月). 基礎から応用まで 5 分で理解するインフルエンサーマーケティング. 参照先: Insta Lab: https://find-model.jp/insta-lab/influencer-marketing-manual/

UNWTO. (2020 年 06 月). DMO の組織力強化のためのガイドライン. 参照先: UNWTO: www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421558

トラベルボイス. (2019 年 05 月 30 日). DMO に求められるデジタルマーケティングの最前線、「せとうち DMO」が選んだ ADARA 社のマーケティング支援とは？ 参照先: トラベルボイス: https://www.travelvoice.jp/20190530-131641

栗原剛, 崔善鏡. (2017). 地域観光組織における観光統計・データ利活用の実態と施策ニーズとの整合性. 運輸総合研究所.

情報通信総合研究所. (2017 年 03 月). 地域における ICT 利活用の現状に関する調査研究. 参照先: 総務省: https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/linkdata/h29_05_houkoku.pdf

総務省. (2018). 地方財政白書：デジタルトランスフォーメーション. 参照先: www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h30/html/nd102200.html

大社充. (2018). DMO 入門 官民連携のイノベーション. 東京: 宣伝会議 .

日本観光振興協会観光予報プラットフォーム事務局. (2020). 「観光予報プラットフォーム」のご案内. 参照先: https://kankouyohou.com/docs/kankouyohou_info.pdf

日本観光振興協会総合調査研究所. (2019). 地域向け支援事業のご案内. 日本観光振興協会総合調査研究所.

馬強. (2017). 観光情報学の最前線. 情報処理, page 220〜226.

『 なぜコンベンションを求めるのか 』

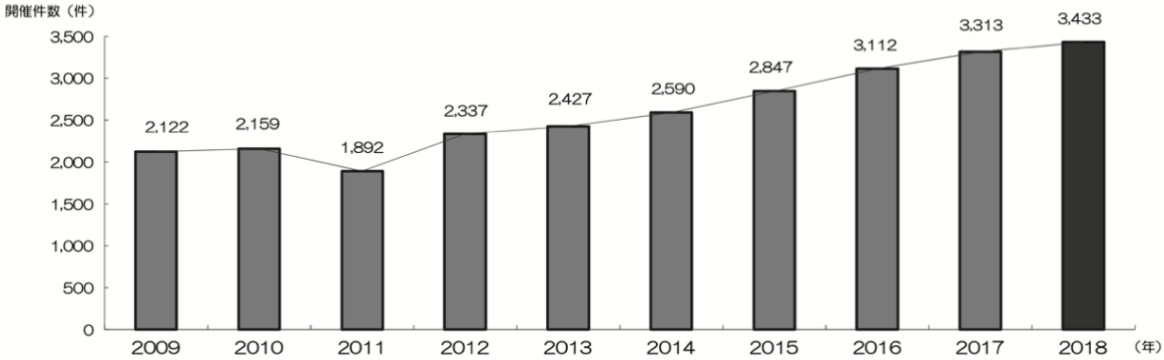
経営管理教育部 経営管理専攻
観光経営科学コース　M2
学籍番号：7530-31-7413
氏 名：北 村 光 司

はじめに

　コロナ禍。オンライン授業終了。夜の飲み会もパソコン相手に乾杯。
ただ、オンライン飲み会のあとは「今度はリアルで」というのが本心である。
実際に会うことに価値が存在することを人間は本能的に感じている。
　なぜ主催者は“実際に会う”コンベンション開催を求めるのか、なぜ多くの都市がコンベンション開催を求めるのか、また地方都市のコンベンション誘致支援ついて、元コンベンションビューロー職員という立場から、特に国際会議に焦点を当てて述べることとする。

なぜコンベンション件数は増えているのか

【図表１】　国際会議の開催件数（2009 年～2018 年）



JNTO（日本政府観光局）によると、国内における国際会議の開催件数は、東日本大震災（2011 年）の際に減少したものの、着実に増加傾向にある（図表１）。オンライン会議の技術が発展しているにもかかわらず、参加者が一同に介しての会議は、なぜ増え続けているのだろうか。

コンベンション参加の一番の目的は、自身の研究論文を発表して業績を挙げることである。しかし、研究者がやっていることは、他の研究者たちが積み上げてきた知見を基にして、自ら新しい発明発見を行い、それをまた他の研究者のために提供する、という営みである。研究とは個人で行うものではなく、コミュニティ全体で行うものであるのだ。実際に顔を合わせ参加者同志が交流することで、さらに研究の精度を高めていく。ここでの交流にあたっては、セッションのみではなく、コーヒーブレイクや懇親会においての“対話”がとても重要となる。コーヒーブレイクで缶ビールを出している国際会議さえあった。酒を酌み交わし、目の前の相手の表情を見て、体温を感じながら“対話”をすることこそ「リアルな会議」の重要な要素である。そのために「懇親会の成功」＝「コンベンションの成功」と考えているコンベンション主催者も少なくない。

地方都市におけるコンベンションの存在

コンベンションは“いつ”“どんな人”が“何人”来るのか事前に把握可能という点において、観光とは大きく異なる。また、その開催も国際会議であれば数年前にはおおよその全体像が把握できるのである。

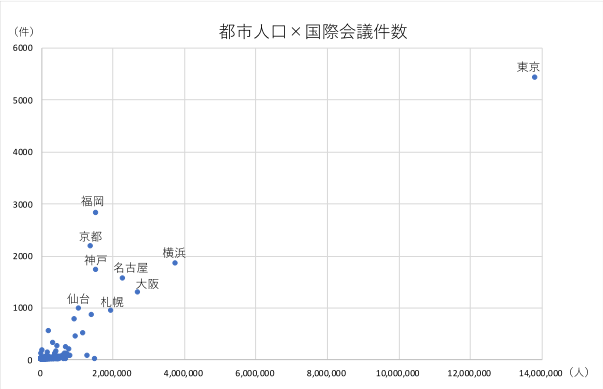
地方都市において、観光繁忙期や大規模のコンベンションの日程が重なる場合にはホテルの予約が難しくなる。その際には、誘致したコンベンションの開催日程の調整

などで平準化を計ることも少なくない。また、観光閑散期にコンベンションを誘致することで、閑散期対策ツールとして利用することもできる。

観光庁は、国際的な MICE 誘致競争が激化する中、海外競合国・都市との厳しい誘致競争に打ち勝ち、我が国の MICE 誘致競争を牽引することができる実力ある都市を育成するため、2013 年に東京、横浜市、名古屋市、京都市、大阪市、神戸市、福岡市の７自治体を「グローバル MICE 戦略・強化都市」として選定し、MICE 誘致力向上のための支援事業を実施している。また 2015 年には、さらに札幌市、仙台市、千葉市、広島市、北九州市の５自治体を「グローバル MICE 強化都市」として選定し、これら 12 都市を統一的に「グローバル MICE 都市」としている。これらの動きなどから、大都市ほど国際会議開催件数が当然多くなる。また全国の都市人口と国際会議開催件数における相関係数は 0.88 となり、かなり強い相関関係を持つ（図表２）。

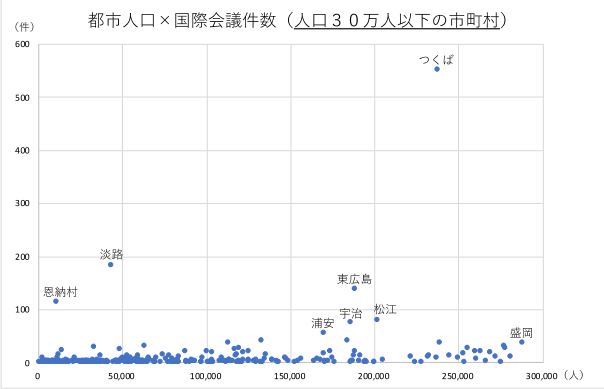
一方で、地方のコンベンションビューローなどからは「グローバル MICE 都市」に対して「地方切り捨て」との声も上がった。地方都市によっては、都市人口の多少に関わらず、何も対策をしない、出来ない都市と誘致支援に力を入れる都市が分かれるようになる。そのため、人口３０万人以下の都市での相関係数は 0.21 と一気に弱くなってしまう（図表３）。学園研究都市や、ホテル独自の誘致が反映されている地域もあるが、そのような環境・資源が無い場合、競争優位性を保つ上で補助金は効果的な役割を果たす。通常は、地方都市においては、数十万円から数百万円の補助金であるが、私の地元の島根県での国際会議開催へは上限１千万円の補助金が出る。島根県・松江市は、決して裕福な県・市ではないが、同じ主催者が年に何回開催しても、国際会議への補助金は上限１千万円まで必ず支給される。誘致の大きな武器である。

【図表２】



（※件数は、2009 年から 2018 年までの 10 年間の累計）

【図表３】



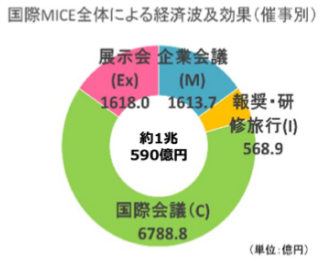
少子高齢化により、地方都市における過疎化を補填する意味において、コンベンション開催の経済波及効果は大きなものがある。コンベンションが開催されることで県内の商品(お土産)、飲食、宿泊などのモノやサービスに対する需要が高まる直接的経

済波及効果と、それに伴い発生した需要に応えるために必要な原材料の生産を誘発する間接的経済波及効果である。2018 年度に島根県内で開催されたコンベンション開催による経済波及効果は、85.6 億円（直接的経済波及効果 26.37 億円、間接的経済波及効果 59.23 億円）となっており、コンベンション開催により地域への活性化に大きく貢献していることがわかる。これらに対して支出されたコンベンション補助金は、72.9 百万円ほどである。
ちなみに、島根県のお隣の鳥取県において 2019 年度のコンベンション補助金は、29.3 百万円支出されているが、経済波及効果は 51.4 億円（直接的経済波及効果 32.47 億円、間接的経済波及効果 18.93 億円）となっている。
　その他の地方都市としては、新潟、金沢、富山、高松などが条件により１千万円程度までの補助金制度がある。ただ地方都市においては、補助金の予算枠が決まっており先着順という都市やコンベンション予算額の一定割合が上限として支給される都市も少なくない。
補助金は、コンベンション経済波及効果に対する自治体の理解度が反映されるのだ。
　また、国際会議の会期は通常１週間程度あり、国内会議に比べ会期、消費額ともに約２倍と考えられている。また、国際会議が大きく反映される「国際 MICE 全体における経済波及効果」において、一般観光による訪日外国人よりも２倍以上も消費額が大きくなっている（図表４）。

【図表４】 **経済波及効果（平成３０年４月１８日公表）**

- 平成２８年の国際ＭＩＣＥによる経済波及効果 **約1兆590億円**
- 新たに生じた雇用創出効果 **約96,000人分**
- 税収効果 **約820億円**
- 外国人参加者１人当たりの平均消費額 **約33.7万円**（航空賃込み）

【参考】
一般観光による訪日外国人１人当たりの平均消費額 約15.6万円



　一方、開催期間において、例えば医学系のコンベンションと併設して市民向け公開講座を開催し、地域住民の健康相談や医療知識の啓発などの文化的波及効果、また地域文化・情報の発信や国際交流、交通基盤整備などの街づくりなど社会的波及効果など、地方にとっては大きな効果が他にもある。そして、世界各国、日本各地から卓越した頭脳が集まり、開催都市の情報を持ち帰り、広めてもらえる。広告宣伝効果抜群である。

また、観光であれば個々人が行きたい場所に望んで行くが、コンベンション開催となると参加者は、全然行きたくない場所でも行かなければならない。主催者が決定したら、参加者はどんな場所でも来る。日本のキーマンの中には、アクセスを気にする方もいるが、成田空港から電車だけで松江入りしたり、何日も掛けて高速バスで来たりと旅行気分の外国人にも少なくない。特に外国人にとっては、地方へのアクセスは問題ないのである。有名なダボス会議は、ジュネーブから電車で５時間のスイスの山奥で開催されるのだから。むしろ東京、大阪、京都、横浜等で開催したから、今度は“日本らしさ”が残る地方でやりたい、という主催者が確実に増えているのである。風は地方に吹いている。

コンベンションの誘致・支援

コンベンションビューロー時代の誘致は、開催データをデータベース化し、そのコンベンションの開催地履歴、開催間隔、キーマン等を分析し、データに基づいてキーマンに接触した。国際会議においては、キーパーソンが地元にいなくても誘致できるコンベンションをターゲットとして誘致戦略を行った。感触が良ければ、視察に来てもらう。来ていただき、見ていただき、夜の接待でお酒を口にしてだければ、開催しないという選択肢は消える。開催決定となる。

視察の際に、今まで見えなかった地元に気付かせていただけることも少なくない。「県庁所在地の駅前なのにパチンコ屋が無い」「橋がとても多い」「飲み屋街にゴミが落ちてなくて驚いた」「横断歩道でクルマが止まってくれて感動した」等々。
視察のたびに、地元の新鮮な発見・魅力を頂ける。

誘致段階から、開催終了まで原則として同じ職員が担当し、エクスカーション、懇親会にも同行する。常に担当職員が主催者の傍にいて、迅速な対応に徹する。バス内での点呼、当日の弁当の事前試食、エクスカーションで乗り遅れの参加者のピックアップ、懇親会での料理の追加注文、支給された多額の補助金の使い道の相談等々。
地方開催が為せる技である。

また、リピーター対策という特別な対策があるかのように思われるが、開催中のコンベンションに対して真摯に主催者目線で行動し、お役に立てるようにすれば、再度開催、また関係者へのクチコミで新たなコンベンションが入って来る。担当したコンベンションへの十分な支援こそリピーター対策なのだ。そして次からは都市そのものではなく、担当職員の存在が誘致の鍵を握ることとなっていく。
「北村さんがいるから松江で開催することにした」、泣きそうになる。
無機質な組織ではなく、心ある“人”が最終的に開催地を決定するのである。

“会う”場所は、何が決め手か ～経験に基づく推論～

医学系の場合は、ホテルのグレードが決め手となる場合が多い。ホテルは、自分のところでハンドリングできる部屋数が決まっている。そのため、3,000 名規模の医学会を開催した際に、エージェントに個別に相談し、何とか希望のレベルの部屋数を確保して乗り切ったこともある。地方都市で大規模の医学会開催には大きな壁があることを痛感した。また、医学会では製薬会社がスポンサーになるパターンが多く、予算も潤沢であるため、懇親会では非医学系の倍以上の飲食経費を惜しみなく使われる。また、懇親会の会場及び料理内容にかなりのこだわりを持たれる。ただ医者は多忙さ故に必要最小限の滞在のため、エクスカーションが行われることはあまりない。

一方、非医学系の学会予算は潤沢ではない場合が多い。そこで決め手となるのが補助金である。あまりの補助金の多さに、開催期間中に使い切れそうもなく相談されたこともある。懇親会においては、コストパフォーマンスが重要となる。ホテルに関しては、安いビジネスホテルでも問題はないようだ。

また、国際会議の場合、通常はエクスカーション及び２回の懇親会が開催される。観光資源、ユニークベニューの出番である。会場施設と同じくらい重要であり、これが決め手とはならないまでも、主催者の心を大きく揺さぶることも少なくない。

以前、国際会議の商談会において、５つ星ホテルが何軒あるのかを聞かれたことがあった。即沈没である。旅館で畳に布団を体験してもらうことを提案したこともあったが、やはり外国人にとってベッドへのこだわりは想像以上に大きいものがある。

おわりに

コンベンション開催後に、個人的に呼んでいただいて慰労会をしていただいたことが何度かある。担当者冥利に尽きる。今年１月には、担当した国際会議の先生が京大での学会参加の際に連絡をいただき、「毎日ここで自習した」と言って京大北門前の「進々堂」に誘っていただいた。翌週には別の先生から連絡をいただき、聖護院近くの料亭で御馳走していただいた。お二方とも京大工学部出身。また今年２月に上京した際に、何年かぶりに東大の先生や慶大の先生のところに“遊び”に行った。先生はもちろんのこと、秘書の方、研究員の方も歓待してくれた。感動した。

もうコンベンションビューローを退職して１年以上経つが、仕事上の関係が存在しない人間関係に「出雲大社のご縁」を感じる瞬間である。

どの先生も島根・松江のことを大変気に入られ、コンベンション開催がなければ、島根・松江に行こうとも思わなかったし、魅力を知ることもなかった、と言われる。

開催後にある先生から「僕の松江はこれからです」とメールを頂いたときには、涙を堪えた。またプライベートで松江に頻繁に来られ、誘っていただける先生もいる。
地方には、まだまだ魅力が埋まっている。住んでいては見えない魅力も。
来てさえいただければリピーターとなるような、素晴らしい地域が全国に数多く存在する。コンベンション誘致・開催の役割は大きいのだ。

コンベンションの経済波及効果は勿論のこと、来訪者の平準化を計るツールとしても、観光地の候補にも上がらない都市の広告宣伝としても、コンベンション開催における地方都市へもたらす影響は多大なものがある。そして、今後はこのコンベンションを誘致するためのヒントとなるよう、主催者の選定要因について調査研究を行い、何が開催の決め手となるのかを経験ではなく、データとして明らかにしていく。

[参考資料]

一般財団法人くにびきメッセ「平成 30 年度決算書」

一般財団法人くにびきメッセ「平成 30 年度島根県におけるコンベンションによる経済波及効果測定」

公益財団法人とっとりコンベンション ビューロー「機関紙 Heart Field TOTTORI Vol.66」

公益財団法人とっとりコンベンション ビューロー 「2019 年度決算書」

図表１：2018 年 JNTO 国際会議統計 （2019/10/30 報道資料）

図表２：「JNTO 国内都市別 国際会議開催件数一覧表」及び「総務省市区町村の人口及び世帯数 2020/1/1 現在」を参考に筆者作成

図表３：「JNTO 国内都市別 国際会議開催件数一覧表」及び「総務省市区町村の人口及び世帯数 2020/1/1 現在」を参考に筆者作成

図表４：令和元年 10 月 23 日 観光庁国際観光部参事官(MICE)付 MICE の誘致・開催の促進 資料

2020/08/12
京都大学経営管理大学院
サービス＆ホスピタリティコース 2 年
学生番号：7530318582
小山　聖治

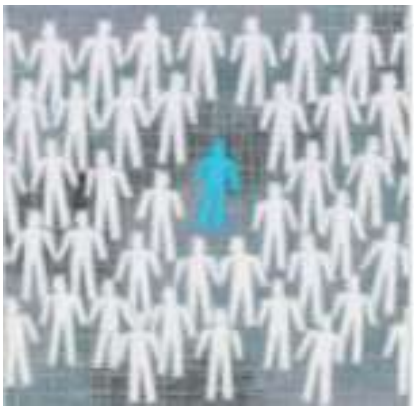
2020 年前期　前川 WS エッセイ

―旅行会社における人的資源開発という視点へ向けて―

「はじめに」の前に・・・コロナ禍に感じること

新型コロナウィルスの影響で観光産業は焼け野原状態である。医療関係者による日々の努力のおかげで症状が快方に向かい退院する人たちも多数存在する一方で、多くのメディアは不安を煽るような記事やコメントの露出に偏っているような気がする。影響が大きかった観光業界を救済し、経済活性化に導くための施策であった Go To Travel キャンペーンに対するメディアの態度は、救済されるべき業界に「石を投げつける」ような報道が多い。問題を発見したのであれば解決策まで取材するべきである。世論に影響を与え支持されるメディアを目指すのであれば、問題を提起するだけでなく、自分事として解決策や改善案を示す取材も必要であろう。人の移動が感染リスクを招くことは誰でも分かることである。Go To Travel キャンペーンを批判するのであれば、もはやソーシャルディスタンスを守れない通勤電車の状態をなぜ批判しないのか不思議である。様々なシナリオを加味したうえで政府や行政、業界が経済を前に進めるためにリスクを背負って行動している人々がいる。メディアの役割とは、そのような人々や消費者を委縮させ、経済を混乱させることではないはずだ。

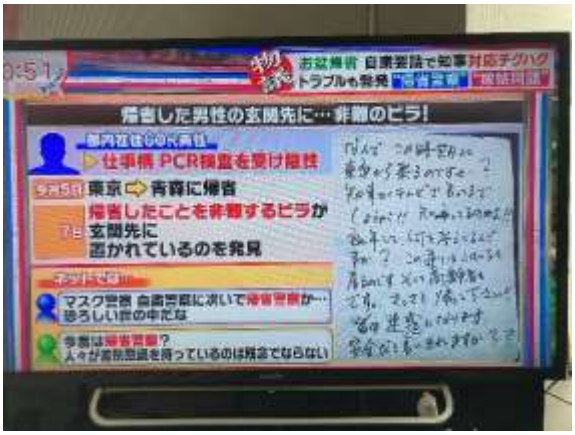
世界経済が発展し人々の移動が活発になることで接触機会が増えウィルスは世界中に広がった。同時に世界はインターネットを通して様々な情報につながったことで「わからない」ことに対する恐怖や不安に心が一瞬で感染してしまう。インターネットでつながった現代では、一部の人が抱く不安が瞬く間に拡散と拡大を続け、指数関数的に不安の再生産が繰り返される。原因は何なのだろうか。様々な技術のおかげで高度に世界は発展したと人々が感じている現代においても、まだ「わからない」ということの存在が原因だと筆者は考える。



Psychological Infection に必要なワクチン

「わからない」ということは人の心に強い不安や恐怖を生じさせる。不安が元になった憶測は人間を疑心暗鬼にさせ、偏見を通して差別や風評被害につながる。日本では物流を担うドライバーの父親を持つ児童の登校を控えるような要請をした先生が謝罪するに至った。赤羽一嘉国土交通相は 4 月 14 日の記者会見で「健康状態に問題がないにもかかわらず、自宅待機を求めたことは極めて遺憾だ」と発言している。感染リスクから他の生徒を守りたいという善意であったかもしれないが、正しく情報を知らないために偏見が発生し差別に発展したケースである。日本では感染者や医療従事者、更には退院された方々やその家族に対する偏見や差別に関する問題が浮き彫りになる一方で、イタリアでは感染を乗り越え、退院して自宅マンションに帰ってきた元患者を、住民が大きな拍手で迎える場面がニュースで報道されている。

このような中で 2020 年 4 月 21 日に日本赤十字社が「ウィルスの次にやってくるもの」と題された動画を公開した。ウィルスに対する恐怖が偏見や差別につながり、人々が互いに傷つけあう状況を描いたもので、再生回数は 200 万回以上になっている。しかしながら、日本では今もなお、ウィルスより人間の行動に恐怖を覚えるケースが社会で発生している。直近では、お盆の帰省の時期を迎え、東京から青森に帰省した男性の玄関に投げ込まれたビラの事例が、マスク警察や自粛警察という比喩に続く、帰省警察として大きく報道されている。



ウィルスを克服したにもかかわらず、日本では社会復帰に際して偏見や差別が圧し掛かってくる。感染者が退院した後も、その後の社会生活には周囲の偏見を気にしなければならない現状が存在する。この解決には高度な医療技術をもった医者や高額な医療費は必要ない。メディアが倫理や道徳というワクチンをどのように使うかである。但し、ワクチンが必要な人はウィルスに感染した人ではない。感染者を取り巻く「心が感染した人々」であることを忘れてはいけない。

はじめに

「爆買い」という言葉が流行語に選ばれた 2015 年、日本では 45 年ぶりに訪日外国人旅行者数が出国日本人旅行者数を上回り、日本は「観光する国」から「観光される国」へ

と逆転した。日本が観光先進国を目指す中で、急速な訪日需要を加速させる施策を進めた結果である。一般的に日本における観光産業は、労働条件や賃金が全産業平均値より低く、決して就職を控えた学生には魅力ある業界とは言えないと筆者は感じている。観光庁による 2012 年の産業間所定内賃金の比較でも相対的に賃金の低い業界であると指摘されている。一方、国連世界観光機関（UNWTO）による 2018 年発表のデータによると、観光産業は世界の GDP の約 10%を創出し、世界で働く約 10 人に 1 人は観光産業に携わる大きな産業であると報告されている。つまり観光産業は、今後本格的な少子高齢化社会を迎え、労働人口が減少する日本経済において、大きな経済波及効果を期待できる有力な成長産業といえる。さらに観光庁の政策（2020）においては、観光産業を我が国の成長に資する基幹産業とし、より高いレベルの観光立国を目指すためには、観光産業の担い手を育成・強化していく必要があるとして、人材育成の必要性を訴えている。

旅行商品を完成品とした場合、受け入れ側である観光地が提供する観光素材は、完成品を構成する部品に例えることが出来る。旅行会社を、旅行商品を作る製造業に例えれば、観光地側は部品供給メーカーと言える。観光地側が部品供給メーカーとして、アイデアを元に研究、開発で創り出した試作段階の観光素材の有効性に関する実験や、完成品としての素材の PR を行うツールとして、ファムトリップという施策が取り入れられている。自動車業界に例えれば関係者によるテスト走行や、消費者を対象にした試乗会のようなものである。一方、送客側である旅行会社においてファムトリップの活用は、従業員が素材の知識を得ることで、売り上げ増加に結び付く人的資源開発研修や、従業員のそれまでの結果に対する報償として位置づけられる傾向がある。

このエッセイでは送客側の旅行会社と、受け入れ側の観光地双方の施策におけるミスマッチを批判的に考察する。そして人的資源管理に関する視点から、旅行会社における営業職の「心の感染」に起因する行動変容の要因を探求するワークショップの最終課題に向けての道のりを展望することを試みる。

ファムトリップとは　「その目的と相違」

ファムトリップとは訪日観光が注目される中で一般化しつつある業界用語である。JTB コラム（2018）によれば「ファムトリップとは下見招待旅行のことで、一般的には外国人旅行者を増やすため、ターゲットとする海外の国の旅行会社社員、テレビや雑誌などのメディア、SNS などのブロガーらを招待し、特定のエリアや企業の情報を PR すること」としている。この表現では訪日外国人観光客を対象とした、受け入れ側である観光地の PR 活動として定義されている。筆者はこの表現には違和感を覚える。もとも

とファムトリップとは外国人旅行者が増える前から存在し、国内外問わず観光素材を学ぶことを目的として、旅行会社などをターゲットにしたものであるからである。

観光地側が実施するファムトリップは素材がもたらす効用を PR する、つまり部品メーカーとして部品の性能をアピールし、誘客に効果を上げることが目的である。参加する旅行会社側の目的は、旅行商品をつくるメーカーとして従業員の模倣困難性の向上や、報償である。この目的の相違を理解した上でファムトリップをデザインすれば効果の向上を見込むことが可能となる。

先行研究の考察　「部品としての観光素材の特徴」

野口（2014）は「観光素材という部品は、どの旅行商品にも共通するインターフェースを持ち、汎用性が高いという特有の性質がある」としている。そのため、販売という形で市場に商品がひとたび流通すれば、設計図が公開されることとなり、他社が容易に模倣可能となる。つまりファムトリップの参加者が得た素材知識を商品化して、市場で販売を開始すれば模倣困難性が棄損を始めるジレンマに陥る。一般的な製造業であれば部品メーカーは製品メーカーの仕様に合わせ、インターフェースに独自の親和性を構成することが一般的である。さらに製品メーカー側は商品設計の特許まで取得する戦略を進める。いわゆる「系列」というエコシステムによって模倣困難性を高める戦略である。対照的に、観光素材は一般的に誰かが所有するものではなく、コモンズと呼ばれる公共性が高い性質がある。車であればレクサスはトヨタのディーラーでしか買えないことに消費者はクレームすることはない。しかし、京都観光の商品を、とある一社の旅行会社でしか買えないとなれば、大きな社会問題に発展してしまう。

工業製品と旅行商品の比較

	工業製品（車、機械、電化製品等）	旅行商品（観光地、ホテル、交通機関等）
商品自体	購入に制限あり　トヨタはトヨタディーラー	京都旅行という商品はどこでも買える
素材インターフェース	基本クローズ、製品メーカー仕様に合わせる	オープン、どんな旅行商品にも合致
アーキテクチャー	オープンになっても特許で守られる	特許取得不可の為市場に出た段階で模倣可能
素材	系列エコシステム内で供給	一部を除きどこにでも供給可能
特許	可能	不可能
		筆者作成

通常ファムトリップは複数の旅行会社からの参加者を募り実施することが多い。観光地側の立場では、素材のインターフェースが共通であるがゆえに、一度に多くの旅行商品に組み込んでもらうための PR として理にかなっている。一方、旅行会社側で考えれば、商品の模倣困難性が低くなるため、商品のコモディティ化が進むにつれ価格競争に陥り、結果的に参加した従業員の模倣困難性は一時的なものに過ぎない傾向にある。

以上観光素材の特徴にアプローチし、現場で筆者が感じていたことの一部を述べた。ではどうすれば現状より効果的なファムトリップを実現できるのだろうか。

先行研究はいずれも先駆的な研究ではあるが、その対象は観光地側からの観点であり、旅行会社側からの観点で、効果的な要因を明らかにする必要があると感じた。また素材のインターフェースが共通であるがゆえに、商品が市場に出ると同時にその設計図が公開されることになり、模倣困難性が陳腐化するのはパッケージ旅行に代表される BtoC の分野であり、個々の要望に応じて旅行商品をカスタマイズする BtoB の分野には言及されていない。筆者がワークショップの最終課題に向けて明らかにしたいことはこの点、「出来るセールスマンのレシピとは？」である。この可能性を探るにあたり、次の段階ではファムトリップを類型に整理することからはじめる。

ファムトリップの分類　「リバースエンジニアリングで展開してみる」

原（2011）は「観光産業をはじめとするサービス産業においては、いまだに暗黙知の集積による経験的な設計生産が主流であり、設計生産過程の形式知化、体系化が十分行われているとは言えない」として、工業製品の設計生産過程に旅行商品を当てはめた分析を行っている。筆者も既述の観光素材のインターフェースに関する特徴と同様に、旅行商品も工業製品の設計から学ぶべき点があると感じる。ここではファムトリップの構成要素を分析し、表面化させるために、リバースエンジニアリングの概念で展開を試みる。

ファムトリップの対象が広がる中で、いくつかのファムトリップに関する研究がなされているが、対象を類型に分けて考察している事例は、私が調べた限りでは存在しなかった。よってここでは、リバースエンジニアリングの第一段階である分解と分析のアプローチ手法を取り入れ、ファムトリップの主要な機能を表面化させるためにその対象を基軸にした類型に分けて整理し、以下に示す。

A 型 : エージェントと呼ばれる旅行会社が対象であり、送客という点では観光地側が最も期待する対象と言える。誘客に直接つながる対象であるため費用面や収容能力などアピールする。参加者側の目的は売上に結び付くスキルアップである。
C 型：素材の PR を目的とすれば、最終的な消費者も対象になると解釈できる。一般的にはモニターツアーと呼ばれる。アンケートデータの取得や口コミを狙い、参加者は費用対効果を期待する。
I 型：インターネットの登場で影響力が注目されるインフルエンサーやインスタグラマーが対象。観光地に対して正の影響をもたらす投稿を目的として「映え」をアピールすることが多い。
B 型 : I 型と似ているが、I 型が主に画像を使うことに対して文章で正の評価を目的とす

るので、素材の背景や素材間にあるストーリー性をアピールする。
M 型：テレビや雑誌に代表されるメディアに素材を PR することで露出を目的とする。メディアは狙うターゲットが決まっていることが多いため、インターフェースの親和性が高い素材をアピールすることがポイントとなる。

ファムトリップの類型　ACIBM

類型	対象	主催者の目的	アピールする点	参加者の目的
A型	エージェント（旅行会社）	商品化、送客	利益、ロジ、キャパ	人材育成、報償、販売向上
C型	コンシューマー（消費者）	アンケート、口コミ	楽しさ、経験	費用対効果、満足
I型	インフルエンサー、インスタグラマー	正の影響、投稿	映え	フォロワー数、いいね数
B型	ブロガー	正の評価、投稿	ストーリー	閲覧数、フォロワー数
M型	メディア	露出	ターゲット	視聴率、販売部数、閲覧数

筆者作成

以上、ファムトリップを ACIBM 型に展開し構成要素を示した。この作業により、ようやく A 型の参加者の目的が人材育成であることを明示出来た。次の段階以降では、視座を 180 度回転し、旅行会社の観点からファムトリップを人材育成の場と捉えてアプローチを継続する。

旅行会社側背景

「企業が競争優位を生み出すには競合他社との差別化を実現し、それを顧客に認識、評価してもらう必要がある」（バート・ヴァン・ローイ　2004）と言っているように差別化は戦略のひとつになる。一方、観光産業では商品の差別化の継続が困難な産業であることは既述の背景の通りである。ではどうすれば差別化を実現し、競争優位性を導く戦略を構築することができるのだろうか。

戦略論で有名なバーニー(Barney,J.B 1991)によれば、持続的な競争優位性を構築する一つが人材であり、企業は市場からそのような人材を買うことはできないし、そのような人材こそが発見することが困難で、模倣困難性が高く、代替がきくものではない資源であると主張している。(However, in the end, what becomes clear is that firms cannot expect “purchase” sustained competitive advantages on open markets. Rather such advantages must be found in the rare, imperfectly imitable, and non-substitutable resources)
つまり、持続的な競争優位性を持つ人材は、育てる必要があることを示唆しているのである。

観光業は他のサービス産業と比較して、従業員と顧客の接点が多く、従業員の行動に対する顧客の評価が企業の業績を左右する割合が高いと言える産業である。よってホスピタリティを提供する従業員のパフォーマンスを向上させる人的資源開発が企業にとって重要な課題であると言える。

最後に旅行会社が主催するファムトリップ、すなわち現地下見を通した人材開発研修を実施するにあたり、実態を整理する。

	主な顧客属性		
個人旅行（BtoC）	パッケージ	メディア	訪日個人
団体旅行（BtoB）	一般団体	教育団体	訪日団体
			筆者作成

一般的に旅行会社はその顧客属性により機能が分かれている。まずは個人と団体である。旅行商品といえば一般的に知られている個人を対象にしたパッケージ旅行に代表される BtoC の領域である。新聞などのメディアを使った価格訴求型の商品やハネムーン、卒業旅行なども個人旅行の分野となる。　一方団体旅行は企業や自治体等をはじめとした組織団体や修学旅行がメインである教育旅行に代表される BtoB の領域である。

通常旅行会社が実施する人材育成研修は、上記属性別に実施される。例えば一般団体営業職対象や教育団体営業職対象、パッケージ旅行販売担当者対象、訪日旅行販売対象などに分けて営業本部単位や全国レベルで対象者を募り実施されることが一般的である。同じ観光地であっても顧客属性により見るべきもの、体験すべき素材が違うからである。旅行会社の従業員は研修により得た知識で、商品開発力や提案力、問題解決力をつけ、顧客接点における顧客満足度の向上を目指す。このように、人材のスキルアップは模倣困難性を高め、企業の競争力向上につながる。

今後の展望　「最終課題の目的を見据えて」

筆者の経験や意見も交えながら、送客側、受け入れ側双方のファムトリップに関するミスマッチや、ファムトリップの展開、旅行会社の背景にアプローチを行った。既述の通り、観光素材の部品としての特徴を踏まえ、ファムトリップを類型に分ける試みによりその機能を明らかにした。この試みにより旅行会社側の視点からファムトリップを、人材育成の研修の場としてデザインすることでその効用を拡大する可能性を示した。

観光庁の観光経営マネジメント人材育成（2020）では「明日の日本を支える観光ビジョン構想会議」において、観光産業の人材育成は、重要な柱のひとつとして位置付けられている。日本経済において、大きな経済波及効果を期待できる有力な成長産業である観光産業の中心的存在は旅行会社と言える。その人材育成を、勘と経験と根性を拠り所としたこれまでの抽象的な手法から、合理的な手法に変化させるためのメカニズムを明らかにすることは、観光産業の発展に大いに意義があると考える。

中原(2010)は、研修効果の影響を及ぼす職場環境に触れ、「内省支援」「業務支援」「精神支援」という 3 タイプの影響の存在を明らかにしている。研修担当者や上司、同僚からの研修効果との相関関係の研究である。個人と組織の相互作用を明らかにしたものであるが、個人の内省が効果に影響する要因には触れられていない。「反省だけなら猿でも出来る」という CM に例えれば、内省に加えて行動変容につながるメカニズムを明らかにすることが必要だと筆者は感じている。

副島(2019)は研修効果に対して、Board&Newstrom が示した受講者本人、直属上司、研修講師の中で直属上司の影響が最も大きいという点を批判し、研修講師の影響の可能性を明らかにしている。この点において筆者も自身の経験から同意するが、研究対象が１社のみであり、更にその対象企業は人材育成のコンサルティングを主な生業にする企業である。この点において理論をさらに強固にするために、一般企業の事例からアプローチを試みる必要があるだろう。

Figure 4.4 PERCEPTIONS OF MOST FREQUENTLY USED/MOST POWERFUL ROLE/TIME COMBINATIONS FOR USING TRANSFER STRATEGIES

		TIME PERIODS		
		Before	During	After
	Manager	5/1	6/8	9/3
ROLE-PLAYERS	Trainer	2/2	1/4	7/9
	Trainee	8/7	3/5	4/6

Key: 1 = high; 9 = low frequency/potency

基盤整備センターの訓練効果測定に関する調査・研究（2004）によれば、研修評価・効果測定に関して、米国で 7 割近くの企業が採用しているカーク・パトリック（Donald L. Kirkpatrick）の段階評価というモデルがある。このモデルでは効果を①満足度、②到達度、③変容度、④成果達成度の 4 段階で測定し効果測定を行うモデルで、日本でも広く普及している。最終課題ではこのモデルに添って整理したい。

図表6-1　カーク・パトリックの4段階評価

レベル	説　明
4. Results（成果達成度）	Did the change in behavior positively affect the organization? 研修受講による受講者や職場の業績向上度合いの評価
3. Behavior（行動変容度）	Did the participants change their behavior based on what was learned? 受講者自身へのインタビューや他者評価による行動変容の評価
2. Learning（学習到達度）	What did the participants learn in the program? 筆記試験やレポート等による受講者の学習到達度の評価
1. Reaction（研修満足度）	Were the participants pleased with the program? 受講直後のアンケート調査等による受講者の研修に対する満足度の評価

出典：Kirkpatrick,D.L. "Techniques for Evaluating Training Programs,"in Evaluating Training Programs. Alexandria, VA: American Society for Training and Development, 1975,pp.1-17.

尚、最終課題では、先行研究では述べられていない、旅行会社の一般団体営業職を対象にした研修効果の要因を探る。共通のインターフェースを持った観光素材でも、旅行商品の模倣困難性を保つことが可能である要因と、人材育成の効果要因の視座から彼らの行動変容に対してアプローチを行う予定である。

人的資源開発を絵に例えれば、その何がいいのか、なぜいいのかが分からないと、どのように描くのかが分からないので、結果的に勘と経験に頼った描き方になってしまう。バンクシーやバスキアのような絵を描きたければその価値の「何と何故」が分かる必要がある。長年の経験に基づいて感覚的に実施しがちな業務を可視化、モデル化することで「何と何故」が明確になり、目的達成に役立つ。描き方が分からなければ、いい絵を描くのに遠回りして時間がかかってしまう。絵ではなく、人を描き創るときは、遠回りや分からないことで、最悪の場合失敗という結果に陥るリスクがある。これが最終課題で事実を明らかにすることの最大の貢献であり、目的である。

参考文献

・朝日新聞デジタル 2020 年 4 月 14 日
トラック運転手の子を自宅待機　国交相「憤りを感じた」
https://www.asahi.com/articles/ASN4G3Q3XN4GULFA006.html
・日本赤十字社「コロナの次にやってくるもの」
https://www.youtube.com/watch?v=rbNuikVDrN4　　2020/8/5
・ Japan Today　Mar. 14
Japanese airline thanks passengers during coronavirus slump with special message
https://japantoday.com/category/national/japanese-airline-thanks-passengers-during-coronavirus-slump-with-special-message　　2020/08/05
・ミスターサンデー4 月 26 日放送　「敵は人ではなくウィルス」@TERESA_LASSO
・UNWTO 「なぜ観光が重要なのか」https://unwto-ap.org/why/　2020/8/5
・ 観光庁「若者のアウトバウンド推進実行会議」平成 31 年 1 月 24 日 P3
・訪日外客数と出国日本人数の推移（1964 年～2018 年）
https://www.mlit.go.jp/common/001270463.pdf　2020/08/05
・新語　流行語大賞 2015　https://www.jiyu.co.jp/singo/index.php?eid=00032　2020/08/05
・観光庁　「観光産業の現状について」平成 24 年 9 月 10 日　P8
https://www.mlit.go.jp/common/000226408.pdf　　2020/08/05
・観光庁　「政策について」
https://www.mlit.go.jp/kankocho/shisaku/jinzai/renkei.html　2020/08/05
・JTB コラム　「インバウンド 市場動向 2018」
https://www.jtb.co.jp/inbound/market/2018/super-inbound-fam-trip/　　2020/08/05
・野口洋平（2014）「日本のパッケージツアーの構造と商品特性」『日本国際観光学会論文集（第 21 号）』
・原辰徳（2011）「訪日外国人に対する観光サービスの高度化に関する研究構想」
・バート・ヴァン・ローイ（2004）『サービスマネジメント　下』　ピアソンエデュケーション
・Jay Barney(1991) Firm Resources and Sustained Firm Resources and Sustained Competitive Advantage Journal of Management 1991
・基盤整備センター（2004）の訓練効果測定に関する調査・研究第 6 章
http://www.tetras.uitec.jeed.or.jp/research/detail?id=457　　2020/08/09
・観光庁　「観光経営マネジメント人材育成」　2020/08/10
https://www.mlit.go.jp/kankocho/shisaku/jinzai/renkei.html
・副島潤子(2019)　企業内研修における「場」の活用に関する研究
・伊丹敬之「経営戦略の倫理」（2012）日本経済新聞出版社

日本の医療観光の進行における課題と対処法

――――インバウンド観光との比較の視点から

サービス&ホスピタリティコース
前川研究室
学籍番号：7530319884
セツ　ショウ

一、背景

１．日本の一般観光業の現状

日本では、「観光立国推進基本法」が平成 18 年 12 月に議員立法により成立し、平成 19 年 1 月より施行されている[i]と同時に、国として全面的に観光産業を今後の第一の産業として押し出すことになります。「観光立国」のおかげで、2018 年と 2019 年ともに海外からの観光客は 3000 万を超えています[ii]。

また、近年長期ビザを持って、日本に定住する外国人口が劇的に増加し、300 万人に近づいています（表１）。[iii]理由となり背景を考えたら、まず、第一、「観光立国」によって日本文化を触れる機会が増え、日本の魅力を感じる外国人が増えています。第二、近年中国、ベトナムを代表としたアジア諸国の経済発展です。第三、「Ｇ３０」や外国人技能実習によって、日本で特定活動（留学、技能実習など）をする外国人が増えています。さらに、免税制度、為替優待などの理由もあります。

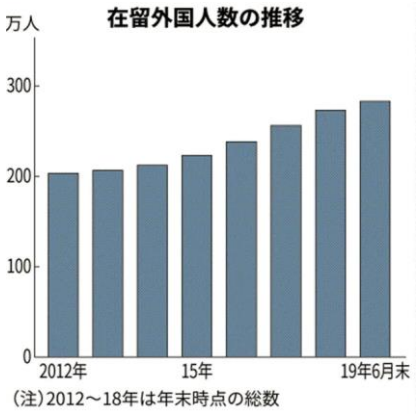


表１．日本在留外国人数の推移

（日本経済新聞　2019/10/25）

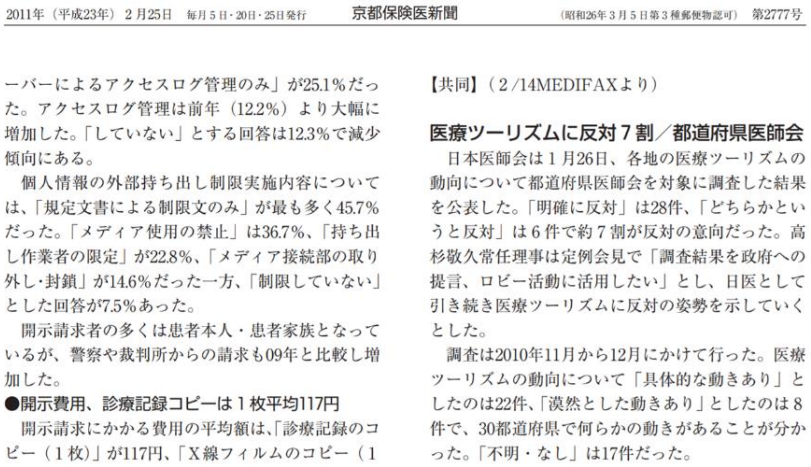
しかし、観光業の繁栄によって観光業の収入が 3 兆円から 4 兆円に増えている[iv]一方で、海外観光客向けの観光サービスが現地の住民の日常生活への影響が懸念されています。公共交通機関の停滞や、宿泊施設の不足や、マナー問題などの「オーバーツーリズム

問題」が現れ、現地の住民から苦情が来ています。

政府は、インバウンドによる経済効果と、現地住民の利益の間の調整にはかなり工夫をしています。「観光の分散化」や、宿泊税の導入、観光客へのマナー教育などの規制や支援がなさって、ある程度効果が見られるのですが、「経済振興優先」としている状況では天秤が経済指標に傾いていても仕方がないことだと思われます。

２．日本医療観光の現状

オーバーツーリズムが問題になり、日本国内の観光客や観光地の住民たちが影響を受けているが、生活の質がある程度低下しているくらいだけで、大きいな衝突や社会問題になるまでにはいかないと思われます。しかし、日本社会のグローバル化につれ、外国人住民や、観光客向けの医療問題や、医療目的で日本へ来る医療観光（メディカルツーリズム）は、一般観光業ほどシンプルではありません。今後少子高齢化日本社会では、限られた医療資源を外国人患者に過剰に提供すると、日本国民の生活の基本となる医療サービスが崩壊する可能性があります。特に、経済利益を目指している「医療観光」は、全民医療保険制度の崩壊や、混合医療の解禁など厳しい問題への懸念があり、日本医師会を含めて医療現場では「全面的に反対する」となります。



2011年（平成23年）２月25日　毎月５日・20日・25日発行　京都保険医新聞　（昭和26年３月５日第３種郵便物認可）　第2777号

ーバーによるアクセスログ管理のみ」が25.1％だった。アクセスログ管理は前年（12.2％）より大幅に増加した。「していない」とする回答は12.3％で減少傾向にある。

個人情報の外部持ち出し制限実施内容については、「規定文書による制限文のみ」が最も多く45.7％だった。「メディア使用の禁止」は36.7％、「持ち出し作業者の限定」が22.8％、「メディア接続部の取り外し・封鎖」が14.6％だった一方、「制限していない」とした回答が7.5％あった。

開示請求者の多くは患者本人・患者家族となっているが、警察や裁判所からの請求も09年と比較し増加した。

●開示費用、診療記録コピーは１枚平均117円

開示請求にかかる費用の平均額は、「診療記録のコピー（１枚）」が117円、「Ｘ線フィルムのコピー（１

【共同】（２/14MEDIFAXより）

医療ツーリズムに反対７割／都道府県医師会

日本医師会は１月26日、各地の医療ツーリズムの動向について都道府県医師会を対象に調査した結果を公表した。「明確に反対」は28件、「どちらかというと反対」は６件で約７割が反対の意向だった。高杉敬久常任理事は定例会見で「調査結果を政府への提言、ロビー活動に活用したい」とし、日医として引き続き医療ツーリズムに反対の姿勢を示していくとした。

調査は2010年11月から12月にかけて行った。医療ツーリズムの動向について「具体的な動きあり」としたのは22件、「漠然とした動きあり」としたのは８件で、30都道府県で何らかの動きがあることが分かった。「不明・なし」は17件だった。

図１．医療ツーリズムに対する医師会の態度

（出典：京都保険医新聞　2011 年 2 月 25 日）

しかし、医師会の 7 割が「明確に反対」となった 2011 年からの 10 年間、外国人患者向けの医療目的で渡航するための医療ビザの発行は年々増えています。（表２）[v]つまり、日本の行政は医療現場の医師や、医師会の意見と反対の行為をしていることになります。これはまた、一般観光業で起きている「オ―バーツーリズム」問題と同様で、インバウンドがもたらす経済効果のために、現地住民や日本国民の利益を損するような行為となります。

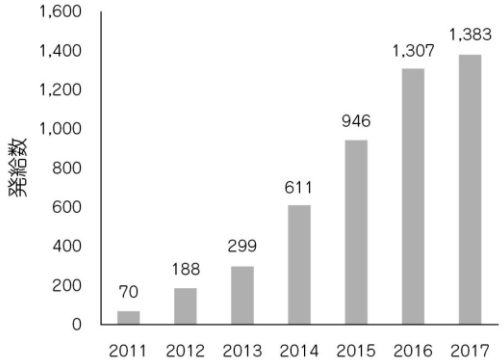


図２．医療滞在ビザ発給数の推移

政府統計 e-Stat より

医師会が懸念していることは以下にまとめられます：

①国民の医療を守るために、医療業における市場原理をできれば排除すべきです。

「国民皆保険の下、公的医療保険の範囲を拡充すべきと考えている。私的医療費を拡大し、公的医療費支出を抑制するようなことになれば、所得によって受けられる医療に格差が生じる。医療、介護は市場原理主義の下での成長産業として位置づけられるべきではない。」[vi]

この市場原理が進むと、各地域の医療機関が医療の経済効果を目指すために、全額医療費を払う外国人患者を優先し、公的保険医療を受ける日本人国民の治療が後ろに回されることが現れるかもしれません。さらに、「全額医療費」が「優先治療」とつながると、外国人患者のみならず、日本の国民の間でも経済力による医療の格差が生じる可能性が十分にあります。地域全体からみても、日本人富裕層と外国人患者の受け入れが見込められる地域とそうでない地域の間に格差がさらに大きくなり、日本においては地域医療の更なる崩壊が生じる可能性があります。

②医療観光は、混合医療の全面的解禁につながります。

「保険診療と保険外診療を併用して問題が発生した場合には、診療は不可分一体であるので、公的医療保険の信頼性も損なわれる。そのため現在では、混合診療については、自己責任による全額自己負担（保険診療の全額自己負担＋保険外診療の全額自己負担）になっており、混合診療は原則として認められていない。」[vi] 現在はこの規制が少し緩和になり、保険外併用療養の一部が認められるようになりますが、案件ごとに判断しなければならないので、現実的に診療での応用が非効率的です。

③医療サービスに株式会社の参入における問題点。

株式会社はどうしても利益の配当が最優先になり、医療サービスと連携する当初「観光会社」として観光業務だけをするかもしれません。しかし、時間が経って株式会社が自ら医療サービスに関与し、利益のために医療サービスそのものを変えたりすることも十分に可能性があります。その結果、利益を目先となる医療になると日本の国民の医療保障が崩

壊することになります。さらに、「医療質の低下、病院の不採算部門等からの撤退、公的医療保険範囲の縮小、患者の選別、患者の負担増大」[vi]などの問題が十分に生じる可能性があります。

これに対し、国が神奈川県全域を対象とした「かながわバイオ医療産業特区」を設置し、高度医療（再生医療、遺伝子治療、高度美容整形、体外受精など）を範囲として、自由診療だけを行います。しかし、この特区に対し、効果が見られず、効率が悪いという評価がありました。

日本政策投資銀行によると、国内の医療観光の潜在市場は 2020 年 43 万人、5500 億円規模とされる。さらに、医療観光は常に一般観光、宿泊、購買、サービス消費などが伴うから、医療観光だけの区分を遥かに超えた収益が見込められると思われます。だから、医療観光は一つの成長産業として捉えること自体に問題はありません。しかし、一般観光業におけるオーバーツーリズム以上に、日本の国民や現在の医療制度への影響を十分に考慮し、慎重に利益調整の加減をしなければなりません。

二、研究目的

筆者は前期の調査分析と、ゼミのメンバーたちとの議論を通して、医療観光における各課題が、多様なステークホルダーの利益関係が絡んでいるので、非常に複雑だということが分かりました。アンケート実施してデータを分析することや、国の施策への提言などはおそらく私個人の力を超えたかと思います。面白くて個性のあり、私ならではの研究の点から考えると、「医療観光」を「一般観光」と類比しながら、「観光資源」と同じく限界のある資源として「医療資源」の管理上の諸問題と対策を提言したいです。（あくまで前期の通して考えたことなので、今後軌道修正する可能性もあります。）

注：この研究は、コロナウィルスの影響で、今後観光業の回復には不安定要素がたくさんある中で、「医療観光はコロナの後に回復し、コロナ前より成長する産業できる」という仮定の前提で行います。

三、研究手法

具体的に、一般観光業と医療観光との類似点、相違点を整理してまとめます。それから、既にいろいろな問題が生じている一般観光業で行われている施策を分析し、同じような方向性の施策を医療観光での応用可能性について検討します。

一般観光業と医療観光を比べる理由としては：

①同じく「限られた資源」です。

②限られた資源を日本国民と外国人と奪い合う問題がある。

③国、地方自治体、日本国民、外国人など多様なステークホルダーが存在し、利益調整を行わないといけないです。

④「観光立国」の本では、今後の存続に緊密にかかわる産業です。

以上の点から、医療観光と一般観光業と比較しながら、一般観光業の施策から医療観光で生じうる問題を解決するためのヒントを探すことを目指しています。（図３に参照、図の中で？の部分は今後検討する部分であり、左のインバウンド観光と参照しながら検討する予定です。）当然ながら、「医療観光」と「インバウンド観光」の問題の要因が違って、解決法が全然違うという意見があるかもしれません。でも、「限られた資源の奪い合い」という点が共通しているので、インバウンド観光の視点から予め医療観光を見てみると、新しい発見があるかもしれません。

具体的な検討は後期に行う予定です。

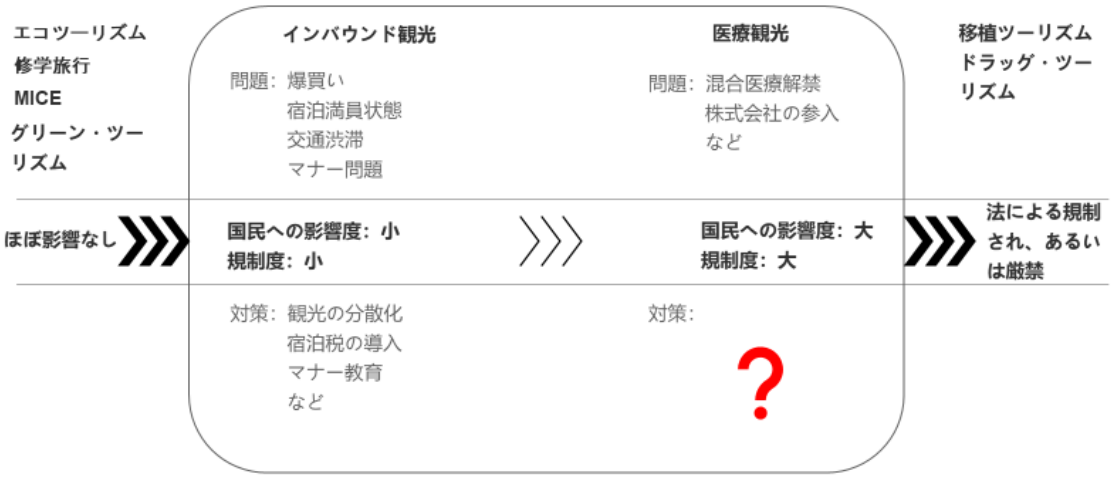


図３．医療観光が各観光業における立ち位置

参考文献

[i] 国土交通省　観光庁　https://www.mlit.go.jp/kankocho/kankorikkoku/kihonkeikaku.html
[ii] 「インバウンド 訪日外国人動向」JTB 総合研究所　https://www.tourism.jp/tourism-database/stats/inbound/
[iii] 「在留外国人最多 282 万人　7 年連続増、大都市集中が課題」　日本経済新聞 https://www.nikkei.com/article/DGXMZO51391210V21C19A0EA3000/
[iv] 観光庁、平成 29 年年間値（速報）及び平成 29 年 10-12 月期の調査結果（速報） http://www.mlit.go.jp/common/001217542.pdf
[v] 公益財団法人　日本産婦人科学会　「研修ノート・No.104 外国人患者への対応と留意点」
[vi] 「国民皆保険の崩壊につながりかねない最近の諸問題について－混合診療の全面解禁と医療ツーリズム－」社会保障審議会 医療部会

観光振興と地域住民の関係性

2020 年度　前川 WS　前期レポート
経営管理大学院修士 2 年　竹下智
学生番号：7530-31-7905

1. 背景と目的

1.1. NAGASAKI BLUE ISLAND PROJECT

「福山雅治、まさかの”島役”」

2018 年 3 月のある日、いつものようにネットニュースに目を通していると、インパクトのあるタイトルが目に飛び込んできた[1]。自身と同郷ということもあり福山雅治氏の出演作は日頃からチェックしてしまうが、今回に限ってはそのタイトルにこそ、一文では不可解ながらも興味をひかれた。記事を読んでいくと、その正体は「NAGASAKI BLUE ISLAND PROJECT（長崎ブルーアイランズプロジェクト）」であるということが分かった。

本プロジェクトは、日本一の数を誇る長崎の島々の魅力を発掘し、県内外に発信することで、「しま」のイメージの構築と認知向上を図るべく長崎県が 2018 年 2 月 6 日に発足させた。その中で主要な取組の一つが、五島列島・対馬・壱岐を旅するドキュメンタリー動画（プロモーション動画）シリーズの制作・発信だ。長崎県出身の福山氏が「しま」のナビゲーターとして就任し、本動画シリーズを監修している。福山氏は後にクリエーティブ・プロデューサーとして、動画への出演にとどまらず企画や構成といった制作全般に携わっており、2020 年 8 月時点で第三弾までの動画を公開している。

このドキュメンタリー動画の第一弾こそが、2018 年当時、私がニュースタイトルに思わず目を留め視聴したものである。本動画では、ナビゲーターである福山氏が島々の魅力を最大限に伝えるべく「体感、長崎の島。」をテーマに五島列島・壱岐・対馬と文字通り「一体化」し、それぞれの島の素晴らしさを体感していくという内容であった。

地域のプロモーションとしては非常に独特なコンテンツであり、さらにそれを福山雅治がやっているということで、私はさぞ話題を集めているのだろうと思っていた。特に長崎県民にとっては「長崎×福山雅治」の話題となると注目度が高い。しかし、長崎に住む家族や友人らに本プロジェクト及び動画の話をしても知る人はいなかった。そこで観光関連トピックに精通している観光コースの学友なら知っているのではないかと思い尋ねてみたが、皆が口を揃えて知らないとのことだった。

とはいえ自身の周りで話を完結させてしまってはあまりに短絡的であるため、ネットでの反応を以下の 3 つの手法で調査してみた。まずは Google でのキーワード検索。NAGASAKI BLUE ISLAND PROJECT 及び長崎ブルーアイランズプロジェクトのキーワードで検

---

[1] “福山雅治、まさかの“島”役で長崎の壱岐や五島列島と一体化　地元愛感じる一幕も“. モデルプレス. 2018-03-16. https://travel.mdpr.jp/travel/detail/1753376, （参照 2020-08-23).

索し、該当したページは 14 件のみであった。なお、この検索により、本動画シリーズの第一弾が、テレビ CM の戦略立案・コンサルティングを行う株式会社テムズが運営するぐろ～かる CM 研究所において、優れた地方 PR 動画であるとして「特別賞 ぐろ～かる PR 動画・ふるさと愛 dear 賞」なる賞を授与していたことが分かった[2]。

次に Google Trends においてプロジェクト名をサーチするも、トレンドワードとしてのデータはなく、2018 年のプロジェクトが始動した年においてもデータが表示されることはなかった。

最後に動画シリーズ（第一・二・三段）の閲覧状況を確認すると、累計約 185 万回に迫るほどの再生回数を獲得していた（2020 年 8 月 23 日現在）。特に第一弾に関しては、2018 年 3 月 15 日に Youtube で公開され、同月 27 日時点ですでに 50 万回再生を突破していた。ただし、2 年半経った現在再生回数は約 110 万回である。これは決して少なくない回数ではなく、コンテンツのインパクトによって人々の動画への関心は得られたと言えるが、私には本プロジェクトの一連に対する話題性は非常に一時的であり、認知度が低く留まってしまったように思えた。

また、本プロジェクトの効果、すなわち、動画シリーズの発信によって実際に島々の観光に変化が起きたのか、観光客の誘致に成功し一層人が集まるようになったのか、成功したのであればどのターゲット層に刺さったのか等を把握しようと試みた。しかし、本プロジェクトに対する報告書は公開されていないか、もしくはそもそも施策の評価がなされていないようだった。

1.2. リサーチクエスチョン

こうした事実に対し、私は観光施策を企画・実行・評価する一連のマネジメントに関して興味を持った。特に、観光施策を進める中での地域住民との関係性に関して疑問を抱いた。長崎ブルーアイランズプロジェクトは、島の魅力を地域住民に認識してもらうことで将来の人口流出を防ぐということも目的の一つである点で、長崎県民もターゲットとして当てはまる。それにも関わらず、県民にもあまり認知されないというのは遺憾に思うからだ。もし地域住民が、行政が進める観光施策を認知・理解したならば、その施策自体の効果に変化が現れるのだろうか。その際、住民の認知・理解を得るためにはいかなる方法が有効なのか。こうした疑問から、私はワークショップにおいて「観光振興と地域住民の関係」をテーマに「長崎県の観光 PR（パブリックリレーションズ）はどうすれば効果が出るのか」をリサーチクエスチョンとして模索し、地元の長崎の観光に貢献したいと考えた。

そのためにはまず、そもそも観光施策に対する住民の認知・理解と施策の効果との間に関係性があるのかを明らかにする必要がある。関係性があるといえて初めて、効果的な住民とのコミュニケーションを検討することに意義があると考えられるからだ。そこで本エッセイにおいては、地域住民に関する先行研究を整理し、それをヒントに前段としての

---

[2] “「ぐろ～かるＣＭ大賞 2018」”. ぐろ～かる CM 研究所. 2018-12-03. https://glocalcm.sakura.ne.jp/wp-content/uploads/2018/11/bc865b00e4a957b1e2b95b624fd17331.pdf , (参照 2020-08-23).

「観光施策に対する認知・理解を地域住民から獲得することができれば、施策の効果は変化するか」の問いについて検討していきたい。

2. 住民意識に関する先行研究の整理

2.1. 住民意識に関する研究の変遷

観光地における地域住民の観光に対する意識に関する研究は、1970 年代頃に始まる[3]。当時、観光開発が進むことにより住民の生活に弊害が及ぶ事例が増え始めていた。そこで、持続可能な開発を進めるためには住民の支持を得ることが必要だとの仮説の下、盛んに研究が行われるようになった。しかし、この頃の研究の多くは住民意識を調べ記述するに留まるものばかりで、研究で得られた住民意識の原因や、住民意識と施策の関係性、意識の改善等の一層深い議論にまで及んでいなかった。

その後の研究は、社会交換理論（Social Exchange Theory）を用いたものが多くみられた。この理論を用いた研究から、住民が観光産業による利益が高いと感じ、費用が低いと感じるほど、観光開発・観光発展への支持が高くなるという関係性が報告された。

ただし、近年の研究では社会交換理論だけでは住民の意識や態度を十分に説明できないといった指摘もあり[4]、より深く住民を理解するために様々な理論や概念を組み合わせた議論が行われるようになった[5]。その中で、地域住民の観光に対するサポートが、持続可能な観光の実現の前提条件であるとも報告されている[6]。

また、近年、世界的に観光客と地域住民との共存・共生に関する議論の機運が一層高まっている[7]。その背景には、国際連合が 2017 年を「開発のための持続可能な観光の国際年（International Year of Sustainable Tourism for Development）」と規定したことがある。これを主導する国連世界観光機関（UNWTO）は、持続可能な観光を「訪問客、産業、環境、受入地域の需要に適合しつつ、現在と未来の経済、社会、環境への影響に十分配慮した観光」と定義し、環境・経済・地域社会の三つの側面の適切なバランスが保たれることが、持続可能な観光の実現にとって重要だと提言した。ここで、持続可能な観光の

---

[3] Sharpley, R. (2014). Host perceptions of tourism: A review of the research. *Tourism Management,* 42, 37–49.

[4] Ward, C. & Berno, T. (2011). Beyond social exchange theory. Attitudes toward tourists. *Annals of Tourism Research,* 38, 1556–1569.

[5] Nunkoo, R. & So, K. K. F. (2016). Residents' Support for Tourism. Testing Alternative Structural Models. *Journal of Travel Research,* 55, 847–861.

[6] Sharpley, R. (2014). Host perceptions of tourism: A review of the research. *Tourism Management,* 42, 37–49.

[7] 国土交通省 国土交通政策研究所.(2018).「持続可能な観光政策のあり方に関する調査研究」、国土交通政策研究第 146 号

発展に必要な要素の一つに「関連するすべてのステークホルダーの参画」が挙げられていることもあり、観光における地域住民の存在に対する関心が高まっているといえる。こうして、観光指標の中に住民意識を組み込む動きが主流となりつつある。

2.2. 日本における先行研究

日本の観光地においても、観光客の関心は地域の人々の暮らしや生活文化にまで及んでおり、こうして観光客と住民の関係が深まるにつれ、魅力的な観光地づくりにとって地域住民の存在は無視できないものとして認識されるようになっている。

しかし、地域住民の観光に対する意識を調査する手法に関しては研究が進んでおらず、住民意識は把握されてこなかった。日本政府が 2003 年に観光立国を標榜して以降、多くの自治体が観光を「住んでよし、訪れてよし」の地域づくりに重要な役割を果たすとして観光振興に取り組んできた。ただしそれらの施策は、観光客の満足度や観光消費額の向上といった経済的側面の強いものが比較的多く、「訪れてよし」に関してばかりが検証される傾向にあり、「住んでよし」を検証する住民意識調査は手つかずの状態が続いていた。

そうした中で、日本交通公社が 2010 年度より「観光に対する住民意識に関する研究」を実施している[8]。本調査は、地域の観光に関わる主体の関係性を客観的に捉えることで、地域特性に合った観光施策を検討していくことを目的として 3 年間にわたり行われた。

調査では、住民の基本属性や観光客・観光関連産業従事者との接点と意識といった問いに加え、地域の観光と観光行政に対する評価と意識が問われている。先行研究の変遷において、住民の認知対象は地域にとっての観光振興の重要性や生活環境の変化であることが多かったが、本調査においては市の観光施策の認知度が問われている点で有意義である。

本調査においては、上述の問いから住民・観光客・観光関連事業者・行政（地域）の 4 つの主体間の関係性が整理され、様々な主体がメリットを感じることのできる観光地づくりを進めていくためにも、観光客の満足度のみならず住民の満足度や意向を定期的に捉えていくことが重要であると指摘されている。さらにその関係性は観光地のエリア特性によって異なり、それに従って住民との関係性構築の工夫が必要であると示されている。ただし、設問ごとの相関や、市の観光施策と住民意識との関連性は図れておらず、その点で私自身の研究テーマの意義も見いだされた。

また、沖縄を始めとして地域独自の指標で住民意識調査を開発・運用している自治体もある。持続可能な観光の観点から、ここでも地域住民に関する指標を組み込む動きがみられている。

3. 考察

---

[8] 日本交通公社.(2013).「住んでよし、訪れてよしの観光地づくり　まずは住民意識の把握から！」、観光に対する住民意識に関する研究

これらの先行研究をもとに観光施策の効果と地域住民の認知・理解の関係性を検討すると、これらの間に相関関係があるといえると考えた。地域住民の観光に対するサポートが持続可能な観光の実現の前提条件であるという報告に基づくと、このとき、地域住民から観光への取組に対する認知・理解が得られた状態であるといえるため、一定の効果が期待できると考えられる。また、観光における住民の存在が大きくなっている事実を鑑みても、住民が施策を理解している方が住民と円滑なコミュニケーションが可能となるため、よりよい効果に結びつくのではないか。

さらに、住民の認知・理解を得るべく行政が取り組む場は地域住民の意見を聞く場としても機能することが見込まれ、そこで得られる知見が施策に反映されることで施策の精度が増すことが期待できる。これは地域住民の理解促進に関する調査事業の事例から既に報告されている知見である[9]。従って、住民の認知・理解を得るためにもまずは適切なコミュニケーションプランを検討する必要がある。さらに、その効果を把握するための適切な指標も求められる。

4. まとめと展望

本稿では、地域プロモーション動画の視聴をきっかけに抱いた、「長崎県の観光 PR（パブリックリレーションズ）はどうすれば効果が出るのか」というリサーチクエスチョンに応える前段として、「観光施策の効果と地域住民の施策に対する認知・理解に関係性があるのか」を問いとし、関連する先行研究の下、考察を行ってきた。

従来の研究では、観光における地域住民に関心がもたれ研究テーマとして頻繁に取り上げられることも多かったが、それらの多くは「観光振興の重要性や生活環境の変化に対する住民の認知」が観光振興といかなる関係性があるかを検証するものであった。従って、私が本エッセイでの問いとした「地域が取り組む観光施策に対する住民の認知・理解」に関連し、さらに施策効果との相関関係を検証する研究は皆無に等しいといえる。

ただし、持続可能な観光において地域住民の存在が重要であることが報告されていることからも、観光施策の効果と地域住民の認知・理解との間に相関関係があるといえるといえるのではないかと考察した。

この関係性が認められるならば、今後は地域住民との適切なコミュニケーションを検討していく必要がある。日本交通公社による研究で示されたように、観光地の特徴およびステークホルダーの関係性は地域によって様々である。各地域で特徴を把握しコミュニケーションプランを策定することで住民の認知・理解を確実に獲得していくことが求められるが、この際に有効となるフォーマットを整理することも価値があるであろう。

以上

---

[9] 観光庁・UNWTO 駐日事務所. (2020). 「日本版持続可能な観光ガイドライン JSTS-D」

京都大学経営管理大学院
観光経営科学コース修士 2 年
平井 佳亜樹
（学籍番号：7530-31-5280）

世界水準の DMO になるための突破口は何か

1. はじめに

「結局、補助金をもらうがために DMO を作ってしまおうという話で、しかも、国土交通省が世界水準、世界レベルの DMO を作ろうという意気込みはよしなので、私もそう思うのですが、私も実は現場で DMO 候補法人に関わっているものですからよく分かるのですが、200 以上の法人が DMO になっていると自体がおかしいのではないか。世界レベルの DMO が 200 もすぐに出来てしまうかというのは、非常に不思議でなりません。」[1] 2019 年秋の行政事業レビュー（以下、「レビュー」という）で評価者の一人である神戸山手大学の吉田誠教授から DMO の現状に対する厳しいコメントが飛び出した。2015 年 11 月の DMO 登録制度制定から約 4 年が経過し、候補法人を含め 200 を超える DMO が乱立した状況に対し、厳しい評価が下されたのである。そうした行政レビューや 2019 年 3 月の「世界水準の DMO のあり方に関する検討会」（以下、「検討会」という）中間とりまとめを受け、観光庁は 5 年目を迎える DMO 登録制度を厳格化する内容で大幅に見直すガイドライン（以下、「改正ガイドライン」という）を 2020 年 4 月に公表した。

2019 年のレビューから遡ること 2 年前、私はあるシンポジウムに参加するため、京都駅前にある京都タワーホテル 9 階八閣の間を訪れていた。シンポジウムの主催は京都大学経営管理大学院、モデレーターを務めるのは前川佳一特定准教授（当時）であり、シンポジウムのテーマは「観光に DMO は必要か? ～ 観光 MBA 人材との関連は？～」である。[2] 当時京都のフルサービスホテルに勤めていた私は、今後のキャリアを模索する中で MBA での学びに興味をもち、シンポジウムの副題にある「観光 MBA 人材」という言葉に惹かれてシンポジウムに参加していた。そこで初めて「DMO」という言葉を知ることになる。基調講演では、DMO 推進機構代表理事の大社充氏が「大手旅行会社主導の発地型旅行の時代は終わり、時代は地域主導型の着地型旅行にシフトしている。「住んでよし、訪れてよし」の観光まちづくりの舵取り役が DMO だ」と、力強く説明した。その言葉が私の胸にとても響いたことを記憶している。

---

[1] 政府の行政改革「行政事業レビュー 秋のレビュー 地方の創生」（最終閲覧日：2020 年 8 月 25 日）
https://www.gyoukaku.go.jp/review/aki/r01tokyo/2nd/index.html

[2] 株式会社 KBS 総研「Together No.158」（最終閲覧日：2020 年 8 月 25 日）
https://www.kbsbiz.com/together/pdf/2017/Together1712.pdf1

私が強く興味を持った DMO は現在重要な時期にあるように思われる。本エッセイでは、「世界水準の DMO」とは何か、自走フェーズに入った DMO の課題は何かを整理し、私の DMO 研究への足掛かりとしたい。なお、「世界水準の DMO」についての説明が遅くなったが、安倍内閣の成長戦略「日本再興戦略 2016」において、観光立国を実現するために観光産業を革新し、国際競争力を高め、国の基幹産業にするために必要な DMO のあるべき姿を「世界水準の DMO」と呼ぶようである。

2. DMO の成り立ち

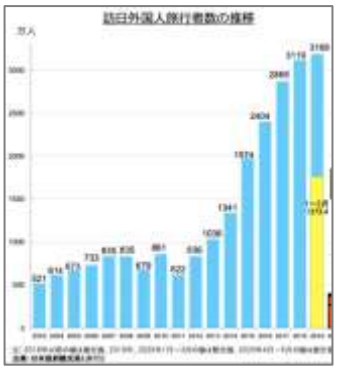
まず、日本における DMO の成り立ちから見ていきたい。DMO とは「Destination Management / Marketing Organization」の略語である。DMO は地域振興と観光振興の 2 つの側面への期待を受けて誕生した。

まず日本に DMO が登場するきっかけの一つが地方創生にある。2014 年に発表された「まち・ひと・しごと創生総合戦略」において、地方創生の推進主体の一つとして DMO が登場した。そして 2015 年には石破茂地方創生・国家戦略特別区域担当大臣（当時）が経済財政諮問会議で DMO を紹介したこと、さらに DMO が地方創生の「新型交付金」の対象になることで行政関係者を中心に注目されるようになった。[3] 2040 年までに全国 1,800 の市町村の約半数が消滅する可能性があるとした通称「増田レポート」により、人口減少に対する全国的な危機感が高まっていた中で、まちづくりに「観光」が存在感を現したのである。

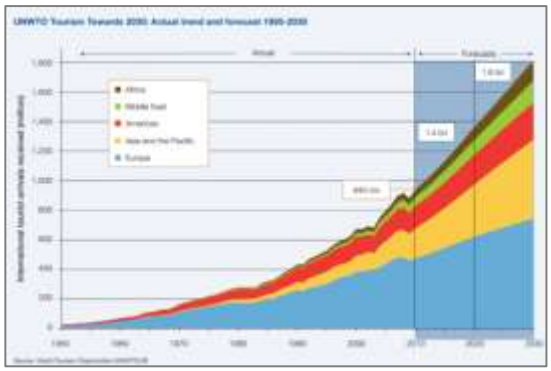
左から、石破大臣、安倍首相、菅官房長官

次に観光振興の側面から DMO に期待が寄せられた背景であるが、観光という産業はすでに関連事業者も多く存在しており、一定の発展を遂げてきた産業だといえる。しかし、図表 1 の通り 2010 年以降の訪日外国人旅行者数は急激に増加し、図表 2 の通り世界的にも海外旅行者数の増加が続く中で成長著しいアジア諸国と近い日本の観光産業は伸び代があるとみられた。また、旅行形態が団体旅行から個人旅行、発地型から着地型にシフトし、SNS の普及も後押しして旅行ニーズが多様化する中で、それまで観光振興の担い手だった観光行政と観光協会に限界が来ていた。そこで、インバウンド対応できるマーケティングや受け入れ環境整備の対応力、地域内の多様な主体と合意形成するマネジメント機能をもつ担い手として、すでに海外で評価されていた DMO に期待が集まったのである。

[3] 高橋一夫（2017）,「DMO 観光地経営のイノベーション」学芸出版社



図表１：訪日外国人旅行者数の推移
出典）日本政府観光局（JNTO）



図表２：世界の海外旅行者数（国際観光客到着数）の推移
出典）国連世界観光機関（UNWTO）

3. DMO が抱える課題

地域振興と観光振興の２つの側面からの期待に DMO が十分応えてきたかというと、2019 年のレビューや検討会の中間取りまとめをみる限り、十分とは言い難い。但し、現時点の厳しい評価は発展途上における課題とみることが適当だろう。ここで、検討会によって指摘された DMO が抱える現状の課題を「世界水準の DMO」の要件とともに確認しておきたい。

検討会が指摘した課題は、主に次の４つである。

課題１：DMO の役割分担

国、JNTO、各層 DMO、自治体の役割分担が不明確であり、取組内容の重複も見られるなど、効率的に取組が実施されていないことが課題視された。地域における観光施策の意義とその達成に向けて自治体と DMO の役割が十分に共有されていない場合もある。レビューでは、観光分野のご意見番の印象がついたデービッド・アトキンソン氏が、地域の観光資源や受入環境の整備等の着地整備に関する取組が十分なされないまま、情報発信に偏った取組を行っている DMO が見られることを痛烈に批判した。これを受け、地域の観光資源の磨き上げや二次交通を含む交通アクセスの整備、多言語表記等の受入環境の整備等の着地整備を、最優先に取り組むことが DMO に求められている。

課題２：DMO の組織

DMO の意思決定の仕組みに、文化財、国立公園、農泊の関係者等、ディスティネーションの関係者の参画が確保されていないことが指摘された。DMO のガバナンスについて、行政の下請けとしてではなく、DMO 自身が主体的かつ自立的に運営できるよう制度的な裏付けについても検討がなされるべきである。

課題３：DMO の 財源

多くの DMO では安定的かつ多様な財源の確保の点で課題を抱えている。特に宿泊税に代表される受益者負担の視点を踏まえた特定財源の確保の取組の例は少数に留まっていることも改善の余地があるとされた。この DMO の財源問題は、専門家よる客観的な評価でも、DMO 向けのアンケートでも

常に上位にあがる課題である。改正ガイドラインでは、安定的な財源確保のために財務責任者（CFO）の設置が義務付けられた。

課題４：DMO の人材と人材育成

出向者が中心となっている組織では、専門的なスキルの蓄積や人脈の継承が困難であり、組織としての専門性の維持、向上に課題を抱えていることが指摘された。出向職員を中心とした組織体制から脱却し、プロパー職員の確保・育成と、即戦力となる外部人材の登用の両面について取組を実施することが必要とされている。

4. 最後に

DMO は多くの課題を抱えている。その中で、外部専門家や DMO 内部から課題視される「財源」をどのように改善するかが私の関心テーマである。修士課程における研究として、インタビュー等の定性データから事例研究を進めようと考えてきたが、現時点で有益な知見が得られる見込みが立たない。そこで、一定数のサンプルを集めて統計的アプローチで因果関係を解明することができないだろうかと考え始めている。例えば、説明変数に人材（の充実度）、被説明変数に財源（の安定性）を置き、この因果関係を統計的に分析するようなアプローチである。これをインタビュー等の定性調査と組み合わせれば、より確からしい課題解決策を提言できるのではないだろうか。ここで仮の設定として説明変数に人材を置いたのには 2 つ理由がある。一つは 2019 年のレビューにおいて、専門家から最優先すべきは人材への投資であるという意見が出ていたこと。もう一つは、私自身が勇気づけられるからといった単純なものである。DMO の自立と持続性を高める財源問題解決の鍵が人材であるならば、観光 MBA で学ぶ意義がより確かなものとなり、大きな自信になるだろう。そうした期待もちながら研究を進めていければと考えている。

最後に、人材への投資の必要性を説いた吉田誠教授の発言を紹介してエッセイを終わりたい。

「現場は大変です。いろいろなステークホルダーもいて、実際に戦略を統一してやっていこうというのは大変なのです。だからこそ、スタッフもマネジャーも含めて人材が要るのですよ。プロモーションに支援している場合ではないのですよ。核はそこなのです。本気でやるのならそこを支援してください。でないと、観光行政も、観光事業も、今までと何も変わらないですよ。今、観光産業は本当に大変なときではないですか。インバウンドで非常に沸いてはいますが、産業構造を変えていかなくてはいけないぐらいのイノベーションが必要な時期なのです。」[4]

以上

[4] 政府の行政改革「行政事業レビュー 秋のレビュー 地方の創生」（最終閲覧日：2020 年 8 月 25 日）
https://www.gyoukaku.go.jp/review/aki/r01tokyo/2nd/index.html

大学資産を活用した観光・ツーリズム事業の可能性

7530-31-5787
安原　壮一

1.　はじめに

建築家の安藤忠雄氏に憧れ、建築の道を歩み始めた私は母校である立命館に転職後、財務部管財課で各種建築工事を約８年間担当させていただいた。一連の建設事業が収束した 2016 年に学生部へ異動し、そこで与えられた私のミッションは郊外型キャンパスであるびわこ・くさつキャンパス（ＢＫＣ）の「賑わいの創出」であり、ハードを活用したソフト整備であった。ハード整備ばかり担当してきた私にとって、この異動は未知・無知な分野への挑戦する非常に良いきっかけとなり、当時の上司や職場仲間、関連企業の方々にご指導いただきながら、立派な施設を造ってもソフトが機能しないとハードも機能しないことを様々なトライアルを通して痛感する局面が何度も訪れた。

財務部・学生部時代には有形資産を活用する数多くの事例調査を行ったが、その際には国内大学の枠に留まらず、海外大学、遊園地経営、プロ野球経営等様々な企業や機関に調査を行った。これは一定以上の生産やサービスの提供のために巨大な装置（ここでは施設）を要すると考えられる産業構造である「装置産業」は、大学と似たような課題や経営戦略を取っているのではないか？という自身の仮説から導き出した見学先である。事例調査から私が導き出した結論をシンプルに纏めると「”るるぶ”へのＢＫＣ掲載」という至極単純なものであった。“るるぶ”は日本全国の地域や観光地を網羅する旅行本であり、そこに掲載されるようなコンテンツをＢＫＣに内包すれば、嫌でも人がキャンパスに流れ込んできてキャンパスに賑わいを創出できるのではないか？と期待に胸を膨らましたのを今でも覚えている。

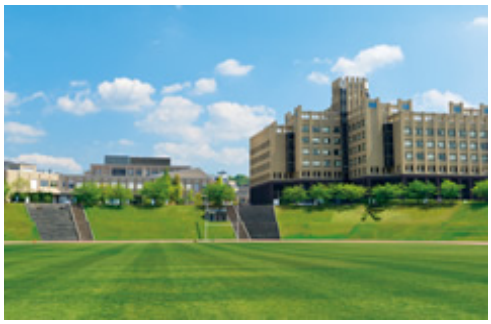


写真 1　BKC 風景（立命館大学入試情報サイトより）

観光というものを軸に大学の持続可能性を追求できないか？そういう想いが膨らむ中で巡り合ったのが本学観光経営科学コースであり、入学志願書で私はその想いを綴っている。まず冒頭で『観光という切り口で大学キャンパス経営およびキャンパス周辺地域にイノベーションを起こし、自身の夢や立命館の政策目標を実現させたいという強い想いから、志望しました。』というメッセージを発信し、結びでは『大学院での学びを通じて、大学だけでなく地域全体の活性化を実現させる観光経営能力を涵養していきたいと考えています。また、大学の知的・物理的資源を生かした仕組みを創出し、学生の学びと成長を促す場を創出し、活気溢れる大学・地域創造を実現させている北海道大学や海外の諸大学を超えるキャンパス環境をＢＫＣで実現させたいと考

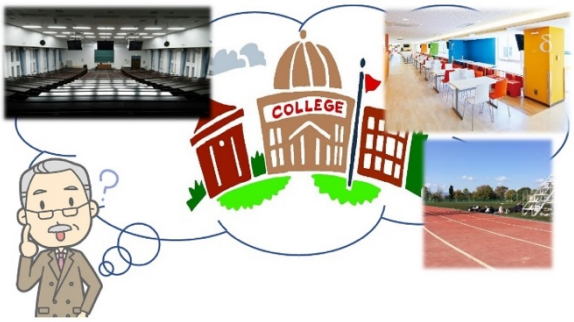
えています。』とまとめている。

これらの想いをＡ4 用紙 7 枚に渡り、ペンダコを作りながら必死に書き連ねたラブレター（志願書）を京都大学は真摯に受け止め、現在の修学に至っている。

2. 大学の課題

日本の大学数は 2018 年時点で 787 校であるが、2000 年以降すでに 14 校が倒産しており、大学倒産危機が社会問題として取り上げられ始めている[1]。日本の大学が倒産に至る背景には①少子高齢化に伴う学齢期人口の減少、②定員管理厳格化に伴う入学者数減少、③運営費交付金の減額、④遊休固定資産の増加等があり、これらが現代の大学経営の課題となっている。①については学費収入が全体収入の 7～8 割に及ぶ私立大学にとっての大きな懸念事項となっている。②④については国公立大学と私立大学双方にとっての懸念事項であり、③については運営交付金収入が全体収入の約 3 割を占める国公立大学にとっての懸念事項となっている。

次に、講義室等の低稼働率を挙げる。大学は土曜日・日曜日・夏休み・春休みと施設の稼働率が低くなる時期が多く発生するのが運営面での特徴であるが、教育サービスを提供する非営利組織という側面や教学最優先の組織文化が定着しており、積極的に施設貸与等の営業活動を展開していない結果、低稼働の施設を多く抱える状況になっている。文部科学省は次期国立大学法人等施設整備 5 ヵ年計画策定に向けた最終報告の中で、講義室の稼働率を調査しており、稼働率の平均値（カリキュラム外含む）として 58.6%という数値をはじき出している。また、講義室は学修スペースの転用や、空き時間（自習等）・休日・夜間（公開講座等）における活用など、有効活用の推進が必要として提言している[2]。このデータや提言からも日本の大学が施設を有効に活用されていない実情が曝け出されており、倒産危機が迫っている中で多くの大学が資産を有効活用できていないことが推察できる。



大学はこれらの深刻な課題を慢性的に抱え込んでおり、観光・ツーリズムをソリューションとして活用し、大学や周辺地域のポテンシャルや持続可能性を引き上げることを今後の研究を通じて解明することが、これからの私の使命ではないだろうか。

---

1 Newsweek(2018.12.3),https://www.newsweekjapan.jp/stories/business/2018/12/200014.php,2020.1.26 閲覧

2 文部科学省(2016.3.29),https://www.mext.go.jp/component/b_menu/shingi/toushin/__icsFiles/afieldfile/2016/03/29/1368896_08.pdf,2020.8.21 閲覧

3. そもそも観光とは？ツーリズムは？

観光とツーリズムを、大学や周辺地域活性化のソリューションとして活用したいと考えているわりには、その違いをほとんど理解できていないのが私の現状であり、ここでは改めて観光・ツーリズムの言葉の持つ意味や定義等に向き合いたい。

千（2016）は、日本で初めて観光の定義を公にしたのは、1969 年の観光政策審議会が出した次のようなものであると述べており、そこでは「観光とは、自己の自由時間（＝余暇）の中で、鑑賞、知識、体験、活動、休養、参加、精神の鼓舞等、生活の変化を求める人間の基本的欲求を充足するための行為（＝レクリエーション）のうち、日常生活圏を離れて異なった自然、文化等の環境のもとで行おうとする一連の行動をいう。」と記載されている[3]。また、日本の国土交通省観光庁が 2009 年に作成した「観光入込客統計に関する共通基準」では、「観光とは、余暇、ビジネス、その他の目的のため、日常生活圏を離れ、継続して 1 年を超えない期間の旅行をし、また滞在する人々の諸活動」と規定されるとともに、「観光入込客とは、訪問地での滞在が報酬を得ることを目的にしない者」と定められている[4]。また、古典的規定で捉えた場合、西岡(2006)は、もともと中国の五経の一つで、占いの理論と方法を説く書である『易経』にある「六四、觀國之光　利用賓于王」を語源とし、他の国（地域）を観光し、見聞を増やせば、その知識が役立ち、国王（または統治者）から重用される立場になれるという意味とされる[5]と纏められている。

一方、ツーリズムについての現代的な定義は、1990 年代に広く推進され始めた UNWTO（United Nations World Tourism Organization：国際連合世界観光機関）による TSA（Tourism Satelite Account：ツーリズム部門会計）の構築過程において与えられ、国際的な合意が形成されてきている。佐竹（2004）は、「ツーリズムとは、継続して 1 年を超えない範囲で、レジャーやビジネスあるいはその他の目的、日常の生活圏の外に旅行したり、また滞在したりする人々の活用を指し、訪問地で報酬を得る活動を行うことと関連しない諸活動と定義される。」と述べており、旅行期間が限定されることによって、日常の生活圏に「戻る」という行動が、必然的に合意されていることを指摘するまでもないであろうと指摘している[6]。大橋（2012）が取り上げた最近のツーリスト形態として挙がれているツーリズムには「サステェイナブル・ツーリズム」「プロ・プアー・ツーリズム」「レセッション・ツーリズム」「バース・ツーリズム」「ダーク・ツーリズム」「ドゥーム・ツーリズム」「ボランティア・ツーリズム」など 11 の事例があり[7]、ツーリズム概念の拡がりを感じることができる。

---

[3] 千　相哲（2016）,『「観光」概念の変容と現代的解釈』

[4] 国土交通省観光庁(2009.12), https://www.mlit.go.jp/common/000995211.pdf,2020.8.21 閲覧

[5] 西岡　久雄（2006）,『観光と地域開発』,内外出版

[6] 佐竹真一,『ツーリズムと観光の定義-その語源的考察、および、初期の使用例から得られる教訓-』

[7] 大橋昭一(2012),『ツーリズムの定義と概念に関する一考察-ツーリズム概念の革新を目指す一つの試み-』

これらの先行研究から観光とツーリズムの共通項として見えてきたものは“日常生活圏を離れる”“訪問地での滞在が報酬を得ることを目的にしない”といった点である。観光・ツーリズムをこのような文脈で捉えると現在修学のために通学している大学生たちの大学生活そのものも観光・ツーリズムの枠にはまる気がするが、この点についてはまた改めて他のエッセイで論じてみたい。

4. 大学資産の有効活用事例

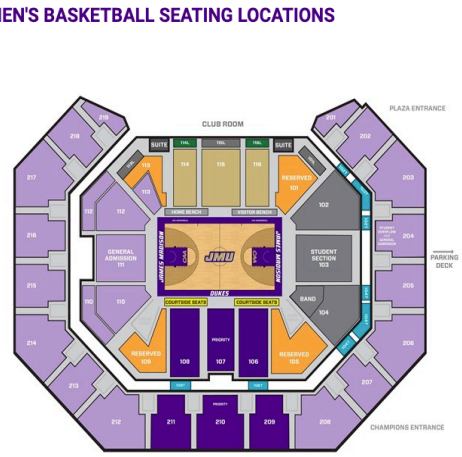
The University of British Colombia(UBC)は、バンクーバー市西側先端に立地し、周囲を海と森林に囲まれた約 400 ヘクタールという広大な敷地に約 5 万人の学生が学ぶ西部カナダ最大の総合大学である。キャンパス内には人類学博物館、ビーティ生物多様性博物館、地球の太平洋博物館、美術館、映画館、植物園、新渡戸記念庭園、各種運動施設など、地元の人だけでなく観光客も楽しめる施設が多数存在している。私が訪れた際に印象に残ったのは博物館、運動施設、ブックストアの利活用方法である。人類学博物館に訪れた際は、数多くの小学生たちが授業の一環として博物館を訪れており、コロンビア州の歴史や先住民族の文化や歴史などを勉強していた。訪問した際に新築されたプール施設では、学生だけでなく地域住民も有料でレーン利用できるサービスや教室事業などを展開しており、朝から晩まで多くの利用者で賑わっていた。また、大学グッズを販売する構内のブックストアでは、構内のキャンパスツアーに参加した中高生たちが多数訪問しており、思い思いに土産品を選んでいた。

また、UBC にはレクリエーションセンター機能があり、そのセンターでは水泳、アイスホッケー、フィットネス、イントラミューラムズ、テニス、キャンプなどの有料サービスを提供している。学生だけでなく学生以外の人も利用できるサービスで、大学が積極的に学生・地域コミュニティ形成に関わっていることや、教育・研究以外の収益をこのような事業で創出していることの理解につながった。

写真 2　UBC 全景（UBC ホームページより）

James Madison University（JMU）は、バージニア州ハリソンバーグに立地し、ブルーリッジ山脈、シェナンドア国立公園、シェナンドア川や農場など美しい景色を誇るシェンナンドー渓谷に囲まれた敷地に、約 2 万人の学生が学ぶアメリカ東部の州立総合大学である。キャンパス内には The James and Gladys Kemp Lisanby Museum、劇場、リサイタルホール、映画館、運動施設、フットボールスタジアム、ブックストアなど、UBC と同様に地元の人だけでなく観光客も楽しめる施設が多数存在している。キャンパス内各所にスターバックスコーヒーが出店しており、キャンパス内で寛ぐことができる空間も多数用意されている。私が 2015 年に社内研修で JMU を訪れた際に改修工事中だった Bridgeforth Stadium（アメリカンフットボール専用スタジアム）は、約 2.5 万人収容できるスタジアムに変容し、2015 年には 2.6 万人の観客収容を記録している。その際にフィールド、スタジアム、ロッカールーム、チケット売り場、練習場などを見学したが、そのどれもが日本のプロスポーツ施設を凌駕しているのでは？と感じるほど充実していた。スポーツを活かした大学経営戦略を策定しているアメリカの大学らしさを目の当たりにすると同時に、研修を通じて親交が深まった JMU 職員の「リーグ戦が始まると毎回スタンドは満席になる。学生だけでなく地域住民や卒業生たちがデュークスの試合を心待ちにしている」という言葉が、強く印象に残っている。新型コロナウイルス感染症の影響でアメリカンフットボールの秋季リーグの開催が延期されているため、シーズンチケット価格情報がホームページ上にアップされていないので、バスケットボールのシーズンチケット価格一覧を確認するとコートサイドはトータルで$1,175 にも関わらず既に完売となっている（2020.8.23 現在）。

写真 3　Bridgeforth Stadium(JMU ホームページより)



SEASON TICKET PRICING

	SEASON TICKET PRICE	SEAT CONTRIBUTION	TOTAL TICKET COST
GENERAL FAMILY PLAN (MINIMUM 4)	$66	NONE	$66 per seat
GENERAL	$85	NONE	$85 per seat
RESERVED JMU FACULTY/STAFF & SENIOR	$105	NONE	$105 per seat
RESERVED	$125	NONE	$125 per seat
PRIORITY JMU FACULTY/STAFF & SENIOR	$152	$50	$202 per seat
PRIORITY	$175	$50	$225 per seat
TERRACE	$175	$100	$275 per seat
CLUB	$175	$350	$525 per seat
CLUB LOGE*	$175	$750	$925 per seat
COURTSIDE* SOLD OUT	$175	$1,000	$1,175 per seat

*PRICE INCLUDES SAME SEATS WOMEN'S BASKETBALL

Contact Scooter Renkin at renkinsg@jmu.edu for more information

写真 4　バスケットボールシーズンチケット価格一覧(JMU ホームページより)

5.　まとめ

海外大学の事例から見て取れることは、大学は学生だけでなく地域住民や周辺住民が楽しめる娯楽施設やサービスを用意していることである。千のいう観光、佐竹のいうツーリズムの概念を満たすようなサービスを、数多く取り揃えており、大学の収入源としての機能だけでなく、地域貢献コンテンツ、大学のファン創造コンテンツとして活用されており、観光・ツーリズムをうまく活用することで大学の活性化を促進できる可能性を示唆している。

観光・ツーリズムは観光地そのものの場所や施設だけの活性化だけでなく、その周囲にも経済的利益が及ぶことが大きなメリットである。すなわち大学を観光地と捉えた場合は、大学だけの持続可能性でなく周辺地域の持続可能性を高める可能性を追求できるのである。観光・ツーリズムを活用した地域再生という視点からも、社会の公器・実験の場とも言われる大学として担うべき役割があるのではないだろうか。資源の限られた地方になればなるほどその重要度は増すに違いない。最後になるが、大学資産を活用した観光・ツーリズム事業の可能性について、大学の収入構造分析、事業事例分析等を踏まえ、大学経営戦略・マーケティングの観点から探っていきたい気持ちの昂りを感じたところで、このエッセイの締めとさせていただく。