

KAFM-PJ 008

前川ワークショップ2021年前期エッセイ集

S&H/観光プログラム

ZHANG JIANING・千葉郁太郎・鳥居達也・宮村利典

2021年10月18日

前川 WS 2021 年 前期エッセイ集 目次

生き甲斐だけじゃ続かない農泊の経営

ー 一般社団法人夢楽の衆の事例から感じた問題意識

・・・ZHANG JIANING

(張 佳寧)

アニメツーリズムは地方を救えるか？

～生存者バイアスとケーススタディの困難性～

・・・千葉 郁太郎

観光産業の主役に躍り出るレジャーマーケット人材について

・・・鳥居 達也

着地型ツアーの普及が進まない原因は何か？

・・・宮村 利典

生き甲斐だけじゃ続かない農泊の経営

—一般社団法人夢楽の衆の事例から感じた問題意識

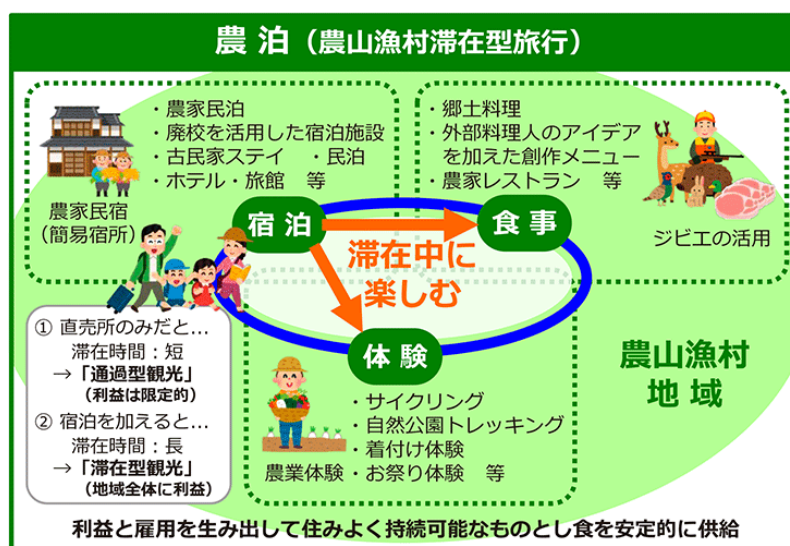
所属：前川 WS I

学籍番号：7530 32 2208

氏名：ZHANG JIANING

農山漁村地域所得の向上と地域活性化のため、国が農泊を推進してきた。そのため、多額な補助金を用意されている。これを受け、農山漁村の暮らしを体験したり、そこで生きる人々と交流したりする滞在型旅行「農泊」が注目を集めている。旅行業をはじめ、広告代理や人材派遣などの企業が様々な形で農泊ビジネスを展開し、またはサポート役として、自治体と一緒に取り組んでいる。農業体験・食体験・農家民泊（農家ホームステイ）による暮らし体験などをセットにした「農泊ビジネス」は、インバウンドの追い風と宿泊の規制緩和を受け、国内の「田園回帰」への意識の高まりや「地方創生」の流れにも強く影響され、ますます白熱化している。

農泊のイメージ



（出所：農林水産省 令和元年度食料・農村白書より）

なぜ「農泊」なのか？

・政府の目的：

日本は、少子高齢化による人口減少が進み、特に地方において、人口減少、経済縮小、空き家の増加、農地の減少は加速している。このような深刻な課題に対して、「政府は「観光産業」を地方創生の柱の位置づけ、外国人を含む国内外の旅行者が、農山漁村地域に宿泊し、滞在中に地域資源を活用した食事や体験、地域の人々との交流を楽しむ「農泊」を推進している。農泊の推進を通じて、農山漁村地域に利益と雇用を生み出して、住みよく持続可能なものとし、さらには「食」を安定的に供給することをめざしている（株式会社百戦錬磨,2020）」と定義される。

農泊推進目的のイメージ図



(出所：株式会社百戦錬磨「農山漁村地域の所得向上・活性化のための農泊手引き 令和2年3月」より)

・実施主体の目的

下記、いくつかの農泊実施主体のホームページを参考に、農泊事業の目的を挙げる。
一般社団法人夢楽の衆：

「農林水産省の農泊推進対策事業及び大阪府の農空間保全事業の支援を受けた「南町かうち地区農と自然を守る協議会」の中核団体として、助成事業の事業化を計る。自然と共存する田舎暮らしの魅力を発信し、地域内外の人々の情報収集の場として、様々なプログラムを提供する」

佐野農業協同組合：

「農泊の取組により、市北部の中山間地域への観光客の誘致を図る。地域内連携体制の確立により滞在型回遊コースの造成を図る。ムスリムインバウンドへの積極

的な受け入れに取り組む」

一般社団法人みなかみ町体験旅行：

「観光における地域経済をより豊かにするため、地域の観光資源の掘り起こしと地域の魅力向上を目指します。農業従事者等の支援の一環として、都市と農村の交流を促進し、地域活性化を行います。観光事業者のみならず地域全体が活性化できる公益性の高い事業を行うことで、地域貢献を行う事業者となることを目的としています」

<https://m-tr.jp/about/>

人吉球磨グリーンツーリズム推進協議会：

「地域内の女性が主役となって、地元産の農産物を使った郷土料理を農家民宿や農家レストランで提供するとともに、農家独自で開発した農産加工品を地域へ訪れる旅行者等へ販売する。持続可能な地域の実現に向けて、若手人材の育成及び地域コーディネート等の目的に協議会の法人化を行うとともに、泊食分離等を踏まえた地域一体型経営を目指す」

https://www.maff.go.jp/j/nousin/kouryu/nouhakusuishin/attach/pdf/nouhaku_top-30.pdf

・農家・コンテンツ業者の目的

下記、いくつかの農家さんにインタビューした結果である。

農家 A：重労働の農作業に比べて、民宿の仕事は楽しいことが多いし、沢山の人と交流できるのは楽しい。

農家 B：空いてる部屋があるから、上手く利用できたらと思って、それに自分で作った野菜でおもてなしするのは嬉しい。

農家 C：地元が好きだから、地元の魅力をもっと伝えたらと思って農泊をはじめた。

・宿泊者・参加者の目的

一人一人の参加者の目的が様々であるが、まとめて言えば「非日常的な体験を求める、自己実現を果たすため」である。

上述の実施主体と農家・コンテンツ業者目的について、一見すると内容が違うが、大きな意味では「生きがいづくり」という共同の目的になってしまうのではないか。実施主体（主に地域協議会、一般社団法人等）の組織構造上の問題で、公益的目的が定められることが理解しやすいが、農泊を持続可能なビジネスとして成り立たせる

意識自体が弱いではないか。そのため、有効な経営戦略による競争優位を築けることができず、ほとんどの農泊ビジネスが赤字経営が続いている。行政の助成事業の一環として公益的目的が何より優先させると、生きがいづくりに重点になってしまい、持続可能なビジネス（経営）にならず、公費依存という泥沼から抜け出さない。さらに、農家はその影響で、採算が取れず、とにかく楽しんでいれはうまくいくだろうと思っ
てしまい、結局、お客さんのために一生懸命働くほど疲れてしまう。

農泊の現状：疲弊するばかりではないか？

普段、趣味として大阪の山で農業体験をしている私が農泊を経営している人の話を聞く機会がある。そこで、お客さんとの語りらいを楽しんだり、手料理を喜んでもらえたり、地域の魅力を伝えたりすると、「生きがい」を感じている。一方、農作業が忙しいのに、農泊をやると手が回らなくなる。大した儲けはないし疲れを感じると、よく聞く。ひょっとして農泊は、所得向上という行政が掲げている立派な目標までは前途遼遠で、地方は疲弊するばかりじゃないかと思うようになった。疲弊になる理由について、大阪の南河内で農泊を経営している一般社団法人夢楽の衆の例を挙げながら「疲弊」の理由を掘出していく。

一般社団法人夢楽の衆とは、「河南町かうち地区農と自然を守る協議会」の発起人である浅川氏が立ち上げた一般社団法人であり、南河内の中山間地を共有する河南町・千早赤阪村を活性化するため、地域内外の地域振興に取り組む企業とチームを組んで活動を展開している。南河内の恵まれた自然や農空間などの地域資源を有効活用しながら、以下の活動を展開している。

古民家

空き家となっている古民家を、「田舎暮らし」を希望する都会の方々とのマッチングを目的とした見学ツアーや、有効活用のアドバイス・サポート体制を充実していきます。

農地

遊休農地をオーガニック栽培圃場として活用し、「さとやま cafe」の提携農園としての利用や収穫体験などのアクティビティプログラムの企画開催により、リピーターを増やしていきます

森林・里山

「さとやま cafe」の隣接する遊休地を、ドッグランやキャンプ場などの自然体験フ

ィールドとして活用し、自然体験の魅力を発信する場として様々なプログラムを企画開発しています。

現在、一般社団法人夢楽の衆は、農業体験できるキャンプ場「かわち夢楽」という農泊新事業を展開し、予想より集客できず、赤字経営が続いている。観光経営を学んでいる筆者の意見が欲しいということで、筆者が「かわち夢楽」を経営している浅川氏に訪ね、浅川氏と次のような会話があった。

浅川氏：今後インバウンド客の呼び込みに張さんの力をお借りしたいですが、インバウンド客向けにどのような誘客コンテンツがあったらいいと思いますか。

筆者：正直、アクセスが悪いと集客に不利というのもあって、そもそも河内町自体は外国人に知られていない、農業体験できるキャンピングだけでは外国人に刺さらないと思います。本来、「かわち夢楽」がターゲットとするお客さんはどういう人たちですか。

浅川氏：河内町の魅力を知り、地域に貢献したい人に来てもらいたいです。

筆者：もっと具体的なお客さんのイメージができると、お客さんに合った集客対策や効果的なコンテンツを作れます。他の地域にある同じ体験内容をやっている農泊と比べて「かわち夢楽」のセールスポイントを把握することで、よりターゲットのニーズにマッチしたコンテンツと宣伝チャネルを見つけます。

浅川氏：本当はもっと「かわち夢楽」の経営に時間を使いたいですが、行政からしょっちゅう講演とか依頼があって、いろんな講演や報告だけで疲れてしまう。補助金をもらっているからこういう依頼を断られなくて、行政の方向性に合わせて事業プランを調整しないとイケないし、自由に動けないです。

筆者：結局、補助金をもらうために、無駄な労力を使ってますね。中国の官僚主義みたいに、上（または社会向け）に報告する材料があれば自分たちの業績になれます。事業者の死活問題なんて関係ないです。このままだと、本当に経営として成り立たないですね。

浅川氏との会話の中で、行政と農泊実施主体の主従関係の確証をつかむことができる。たしかに、赤字経営の農泊ビジネスの背景には、ビジネス思考の欠如や経営人材

の不足、公費依存というマイナス要因があるが、あくまでもこれらは行政と農泊実施主体の主従関係による様々負の連鎖の一環に過ぎない。一般社団法人夢楽の衆のように、国の「農泊」補助金や「地方創生」交付金を獲得するのに、つつい行政に「付度」してしまう農泊実施主体は少なくない。さらに、補助金を獲得するための「農泊を軸にした町づくり・村づくり」等のプランを提示する際に、提示されたプランを吟味する視点も不明確なまま、時によっては内容検討をすることもないまま、それに乘ってしまう市町村や組織が少なからず存在している。

農泊に関する問題意識

農泊を経営している組織のホームページや、あるいはこれから農泊を始めようとしている地域は、どこでも、「穏やかな田舎生活」や「農業と触れ合う楽しさ」を求める都会人が多くいることばかりを強調し、農業体験を都会の消費者に提供する機会を多くすれば、観光客も増えるし地域も活性化になり、移住定住人口も増えると、宙に浮いた絵空事のようなストーリーが繰り返されている。しかし、「誰がその受け入れをするのか？補助金だけで足りるか？どのように運営していくのか」など、一切言及しない。とにかく地域住民や企業を巻き込んで一緒に取り組んでいくこと自体が良しだと認められ、営利よりは地域貢献のほうに重点に置いている。

ところが、農泊と関わるステークホルダーの目的がそれぞれ違うではないか。農泊実施主体は地域資源や資産を有効活用し、持続可能なビジネスとして成り立たせたいという目的である。農家やコンテンツ業者は農業以外の収入源を獲得するためである。一概に、「地域貢献」という大義名分だけだと、多くの利害関係者の利益が生まれず、地方はさらに疲弊してしまう。農泊ビジネスは、公益的目的(地域創生)、あるいは特定者の利益しか訴えなくなると、ステークホルダーの合意形成がしにくく、対立の要因なりやすく、継続的に事業を維持し拡大することが困難であると考えられる。消費者は、農業体験や田舎暮らし体験を通じて、非日常的な体験や感動を感じるかもしれない。しかし、それを受け入れる側である農家や地域住民にとって、ほんの出発点にすぎない。この出発点から、継続的に農産物を買ってくれたり、定期的にその地を訪れ一緒に農作業をしてくれたり、移住してくれたりすることを望んでいるわけである。今後、各ステークホルダーの利害は違うという理解のもと、それぞれの相手の利益をどうつくれるかが重要であり、公費に依存せず自立経営を目指したビジネスモデルを構築することが大事であるとする。

参考文献

- ・農林水産省「令和元年度食料・農村白書 令和 2 年 2 月 16 日公表」『第 3 節 農泊を中心とした都市と農山漁村の共生・対流』

https://www.maff.go.jp/j/wpaper/w_maff/r1/r1_h/trend/part1/chap4/c4_3_00.html

閲覧日：2021.8.11

- ・株式会社百戦錬磨「農山漁村地域の所得向上・活性化のための農泊手引き 令和 2 年 3 月」

<https://www.hyakuren.org/wp-content/uploads/2020/04/CLiqS5qCNt4gbWnNjXz57OzydWJUTSP7.pdf>

閲覧日：2021.8.11

- ・一般社団法人夢楽の衆ホームページ <https://kauchi.org/aboutus> 閲覧日：2021.8.12

- ・一般社団法人みなかみ町体験旅行ホームページ <https://m-tr.jp/about/> 閲覧日：2021.8.12

- ・人吉球磨グリーンツーリズム推進協議会ホームページ

https://www.maff.go.jp/j/nousin/kouryu/nouhakusuishin/attach/pdf/nouhaku_top-30.pdf 閲覧日：2021.8.12

前川 WS I 期末エッセイ

経営管理大学院 M2

学籍番号 7530-32-7106

千葉郁太郎

アニメツーリズムは地方を救えるか？

～生存者バイアスとケーススタディの困難性～

筆者は本学入学以前よりアニメツーリズムと地方創生に関する在野研究を続けており、アニメの舞台となった地域の取り組みや魅力を伝える本を同人誌として自費出版してきた。しかし経営管理大学院での WS 論文の題材としてアニメツーリズムをあえて外したが、それには二つの理由がある。第一にアニメツーリズムは「金にならない」、つまりビジネスとして成立しないと判断していること、第二にアニメツーリズムを取り巻く環境がまるでバブルのごときバイアスにかかっている現状に対する懸念があるからである。とはいえ、アニメツーリズムに関する考察をエッセイという形でも文章として残すことは今後の研究に資するところもあるだろうと考え、前期期末課題の題材とすることにした。

なお、本稿の読者の一部にはアニメツーリズムに関する否定的な言及に不快感を持つ方もいるだろう。私自身、アニメツーリズムの研究で築いた人間関係をいたずらに悪化させることは望むところではないので、文章引用元の明示を避け、参考文献については掲載を省略させていただくが容赦願いたい。

1. アニメツーリズムの概略

アニメツーリズムといったところで「それはロケーションツーリズムとどう違うんですか？」というツッコミが来るだろうと思うので、最初にアニメツーリズムの概要について説明する。アニメツーリズムはアニメーションの舞台となった地域をファンが訪れる行為で、一般的に「聖地巡礼」と呼ばれる。以後、アニメツーリズムと聖地巡礼両方の言葉を用いるが同義と考えていただいて結構である。また、学術的には「コンテントツーリズム」という用語も存在するが、本稿はアニメ（及び漫画、ゲーム、ライトノベル）の舞台を巡る行為に限定するためアニメツーリズム及び聖地巡礼の語を用いる。

2016 年の大ヒット映画『君の名は。』により聖地巡礼ブームが起こり、聖地巡礼が流行語大賞候補にノミネートされるなど一般に膾炙されるようになったが、2000 年代初期の勃興期はオタクの中でもさらにニッチな趣味という認識だった。ちなみに筆者が初めて聖地巡礼を行ったのは学生時代の 2004 年であったが、現地の写真をオタク仲間に見せても「何やってるんすか w バカですか w」と全く理解を得られなかったことを記憶している。

実在の土地を舞台にアニメが制作されるのは古くは『アルプスの少女ハイジ』や『じゃり

ン子チエ』などがあったが、実在の駅や建物が描かれ、現地にアニメファンが足を運ぶようになったのは 90 年代の『美少女戦士セーラームーン』あたりからではないかといわれている。2002 年にそれまでとは一線を画する作品が登場する。同年に TV 放映された『おねがい☆ティーチャー（通称、おねティ）』（図 1）である。



図 1.『おねがい☆ティーチャー』（©Please!/バンダイビジュアル）

『おねティ』をもって現在のアニメツーリズムのはじまりとする論者は多いが、その理由は作品そのものと、インターネット及びデジタル機器の普及という環境にある。本作のジャンルは「学園もの」とよばれる高校での恋愛を描いたものだが、舞台となった長野県松本市内の旧制松本高校と、同市から電車 1 時間ほどのところにある木崎湖の自然が極めて緻密に描かれている。青春ドラマと抒情的な田舎の風景がマッチしたこと、さらに舞台が実在するという驚きが、多くのファンを聖地巡礼に駆り立てた。また、現地訪問したファンが作中と同じ風景をデジタルカメラで撮影し、自身のホームページやブログで公開するようになった。これは現在では珍しくもないが当時としては画期的なことで、インターネットによる情報拡散で土地勘がない遠方のファンでも現地にアクセスすることが容易になった。この『おねティ』により、先駆的なファンが現地を訪問して情報をネットで公開し、多数のフォロワーがそれを閲覧して同じく現地を訪問するという聖地巡礼の活動形式が完成した。

これ以降聖地巡礼を趣味とするアニメファンは増加を続け、次にメルクマールとなる作品『らき☆すた』（図 2）が 2007 年に登場する。本作は埼玉県旧鷲宮町（現久喜市）が背景として登場するが、首都圏近郊であったことや権利元の KADOKAWA が自社出版の雑誌で聖地巡礼特集を組んだことにより、聖地巡礼者が大挙して旧鷲宮町を訪れた。このときの特徴的だった出来事は旧鷲宮町が聖地巡礼者向けのお土産商品を販売し、それまで希薄だったファンと地元の交流が本格的に開始されたことである。旧鷲宮町はアニメツーリズム研究において典型的な成功事例としてとりあげられ、この事例を題材に書かれた論文はその

後の研究でも多数引用されるなど多大な成果を残した。



図 2.『らき☆すた』（©美水かがみ/らっきー☆ぱらだいす）

以後、『けいおん!』『ガールズ&パンツァー』『君の名は。』など聖地巡礼の成功事例となるヒット作が毎年のように TV 放映・劇場公開され、聖地巡礼という観光形態がオタク層のニッチな趣味から一般化するようになるが、本稿はアニメツーリズムの歴史記述を目的としていないため詳細は省略する。

アニメツーリズムを他のコンテンツツーリズムやロケーションツーリズム、例えば実写映画やドラマと比較した場合以下のような特徴があるといわれている。一つ目はアニメーションという仮想空間において実際の背景が模写されることで、未見の風景に対する視聴者の好奇心が掻き立てられるという点である。二つ目はドラマなどは放送が終了すると同時に観光客が激減するが、アニメは作品や聖地に対するファンのロイヤリティが高いため、数年にわたり観光客がリピーターとして訪問を続ける点である。

2. アニメツーリズムによる「経済効果」への疑問

アニメ聖地が日本中にできると所在地に地域的な偏りが出てくるが、その中でも良作に恵まれているのが岐阜県である。岐阜県は飛騨市が舞台の『君の名は。』（図 3）、岐阜市の『ルドルフとイッパイアッテナ』（図 4）、大垣市の『聲の形』（図 5）（全て 2016 年公開の映画）などヒット作を擁するが、十六総合研究所が公表した上記作品の聖地巡礼による経済効果の試算は驚きであった。

試算によると上記 3 作品を視聴したファンによる岐阜県への推定聖地巡礼者が 103 万人、

推定消費額が 230 億円、雇用等波及効果を積み上げると経済効果が 253 億円にのぼるというものであった。『君の名は。』が興行収入 250 億円（当時国内歴代 2 位）ということを考慮するといかに巨額かわかる。これ以降、「岐阜県の聖地巡礼経済効果 253 億円」という数字は特に検証されることなく独り歩きをはじめ、2021 年現在でも日経新聞をはじめ多くのメディアや書籍で繰り返し言及されることになる。



図 3.『君の名は。』（©2016「君の名は。」製作委員会）



図 4.『ルドルフとイッパイアッテナ』（©2016「ルドルフとイッパイアッテナ」製作委員会）



図 5.『聲の形』（©大今良時・講談社/映画聲の形製作委員会）

しかし『君の名は。』の興行収入に匹敵する 253 億円という金額が岐阜県内に落ちたというのは過大ではないか、というのが筆者の肌感覚である。岐阜県は毎年、観光入込客統計調査を発表しているが 2016 年の地点別ランキングでは土岐プレミアム・アウトレットが 1 位で 733 万人、世界遺産・白川郷で 187 万人である。同県を 103 万人が聖地巡礼したとするならば、とてつもないインパクトである。統計では『君の名は。』の舞台となった飛騨古川は入込客数 27 万人である。対前年比で 13.5%の増加があったことから確かに『君の名は。』効果があったことが推察されるが、+3 万人である。以上から十六総研による試算が妥当なものであったか、また信頼に足る数字なのか疑問である。他の地域でも「聖地巡礼による経済効果〇〇億円」のような試算が公表されているが、同じく十分な検証がなされない以上眉唾ものといわざるを得ない。

これは筆者のオタクに対する偏見かもしれないが、オタクは基本的に旅行先であまり金を使わない。現地でしか入手できないアニメグッズやコラボ商品があれば迷いなく買うだろう。しかし、生活費さえ切り詰めてブルーレイディスクにフィギュアに支出を回すオタクが、宿泊費や食事代でそこまで贅沢をしようとするだろうか。こうすると「いや、私は聖地巡礼の都度あそこで土産物の買い物している」「聖地巡礼者のおかげで経営を立て直した個人商店がある」などの反論を受けるかもしれない。しかしマクロの観点で地域経済効果が確認できないのであれば、無邪気に「聖地巡礼の経済効果」を地域おこしと結びつけて宣伝すべきではない。

3. アニメツーリズム研究と生存者バイアス

アニメツーリズム学術界で多く参照されている事例として『らき☆すた』を紹介したが、学術界内から問題点が指摘されている。まず『らき☆すた』に関する研究業績があまりに大きかったため、『らき☆すた』から聖地巡礼がはじまったという誤解が生じている点である。しかしそれ以上に大きな問題は、後続する研究が『らき☆すた』と旧鷲宮町を礼賛するあまり、成功事例にしか目を向けなくなったことだ。いわゆる生存者バイアスの問題である。

2021年4月時点でアニメの舞台となった聖地は5000カ所超存在するといわれている。当然すべての作品や地域が聖地巡礼による地域おこしを行っているわけではないが、筆者の推測ではリピーターが訪れるような地域に発展したのは100カ所程度であろう。さらに『らき☆すた』レベルで地域おこしに成功した事例は『けいおん!』『ガールズ&パンツァー』など10作品にも満たない。名指しは避けるが、アニメ放映以前よりアニメによる地域おこしを意図しながら期待した成果をあげられなかった地域、熱心なファンが集いながらも地域側が無関心で終息していった地域は多数ある。

成功事例を研究することが「この聖地巡礼現象はこのような要素が重なり発生しました」という記述化でとどまるのであれば、不可解だった現象の解明として十分な価値をもつだろう。しかし記述化にとどまらず、「あそこの聖地はこうして成功しました。だからあなたの街もこうすればいいですよ」という指南的な領域まで手を伸ばそうとするならば話が違ってくる。現に聖地巡礼による経済効果の宣伝とあいまって、聖地巡礼で地域おこしを目指そうという書籍や記事が現れている。

生存者バイアスを指摘した有名な事例として第二次世界大戦中の米国統計学者エイブラハム・ウォールドの逸話がある。ウォールドは爆撃任務から戻った航空機の損害状況を分析した。海軍分析センターは航空機の損害を受けた箇所を補強するように提言したが、ウォールドの分析は全く異なった。ウォールドは損害を受けていない箇所に着目し、帰還できなかった航空機はその箇所に損害を受けたからであると判断した結果、センターとは逆に損害を受けていない箇所の補強を提言した。彼は生存者バイアスをよく理解していたのである(図6)。

もし生存者バイアスを考慮することなく、『らき☆すた』など少数の成功事例をそのままなぞったとしたらどうなるだろうか。失敗事例に成功事例と同じ要素が含まれていないとどうして断言できるだろうか。地域おこしの失敗は著しく地域の評判を落とすことになり、結果として「やらなければよかった」ということにもなりかねない。聖地巡礼による地域おこしを唱えるのであれば、生存者バイアスがもたらすリスクに無自覚であってはならない。



図 6.生還航空機の損害状況。赤点が損害箇所を示すが、生存者バイアスを考慮すればむしろ無印の部分が補強すべき最も重要な部位であることになる。

4. アニメツーリズム研究とオタクの蜜月

これまでアニメツーリズム研究における生存者バイアスの危険性を述べてきたが、なぜこのような状況が生じるのだろうか。人は都合の良いように情報を取捨選択する確認バイアスにかかる傾向にあるが、アニメツーリズム研究もまた強度な確認バイアスにかかっていると考えられる。理由は単純で、多くの場合研究者自身がオタクであり、その研究結果の熱心な読者もまたオタクだからである。ここにアニメツーリズム研究とオタクの蜜月関係があきらかとなる。

アニメツーリズム研究とオタクの蜜月関係は非常に根深い。聖地巡礼の流行という状況を作り出してきたのはオタクである。『君の名は。』で聖地巡礼が一般化したといっても、現在もなおリピーターを形成するコアな聖地巡礼者はほぼオタクだ。よって、アニメツーリズム研究とはオタクが作り出した状況を、オタク自身が研究するという自己診断のようなものである。

「自分はオタクというものに偏見をもっていたけど、彼らの気さくな人柄を知って仲良くなった」「聖地巡礼者は一般の観光客よりもマナーがいいし礼儀正しい」。これはアニメツーリズム研究において必ずといっていいほど登場する地元民の証言である。「やっぱりオタクは怪しいし付き合いたくない」「平穏な生活を乱されるから来ないでほしい」という意見は本当になかったのだろうか。確認バイアスにかかって自分の都合のよい情報だけを収集している可能性を疑わなければならない。

オタクが、自分の属性集団を持ち上げる内集団バイアスにかかっているとしたらなおさら厄介である。聖地でトラブルが起きると「あいつらはオタクでも聖地巡礼者でもない。単なる DQN だ」という排除の論理がオタクの中で巻き起こるからである。

以上から、聖地巡礼を行うオタクが状況を作り出し、それを対象として（オタクである）アニメツーリズム研究者が肯定的な論文や記事を作り出す構図があきらかになった。聖地巡礼を行うオタクは自分たちに肯定的な論文や記事を好んで読むでは賞賛し、そのルール

から逸脱する者を排除しながらさらに聖地巡礼にのめりこむようになる。こうしてオタクが自己肯定感を量産する無限のループが完成することになる（図7）。



図7.自己肯定感量産のループ（筆者制作）

5. 「フェミ vs 表現の自由戦士」論争にみるオタクの心理

それではなぜオタクはここまで貪欲に自己肯定感を求めるのだろうか。ここでアニメーターリズムから話題がずれるが、現在 SNS で泥沼の論争を繰り広げている「フェミ vs 表現の自由戦士」を参考にしたい。

近年アニメファンの増加を受け、行政機関が地域おこしや活動 PR のために美少女イラストを活用する事例が増えてきた。これに対し女性・フェミニズムの側が異を唱え、行政機関に抗議するトラブルに発展する「炎上」事件も増えている。いくつか事例を紹介しよう。

・碧志摩メグ「炎上」事件

2014 年に志摩市が地元の観光 PR、海女 PR、地元愛を喚起するべく萌えキャラクターである碧志摩（あおしま）メグ（図8）を志摩市公認キャラクターとして公開した。ところが現役の海女を含む一部の市民から「キャラクターの描写が性的で女性蔑視に当たり海女の信仰心を踏みにじっている」として公認の撤回とポスター撤去を市に要請、フェミニスト団体・明日少女隊が公認撤回を求める署名活動を開始するなど騒動に発展した。話し合いの結果、市は公認を撤回した（キャラクターは非公認として存続）。後日アンケートの結果、市民約7割がデザインや市が公認したことに問題はなかったと回答した。



図 8. 碧志摩メグ (©Maribon)

・宇崎ちゃん献血ポスター「炎上」事件

2019 年日本赤十字社が献血協力を訴えるポスターとして、コミック『宇崎ちゃんは遊びたい!』とのコラボレーション (図 9) を企画したところ、米国人男性が「過度に性的な絵で赤十字のポスターとしてふさわしくない」と英語で Twitter にて発信した。これに女性差別問題について活発な発信をしている女性弁護士が同調し「環境型セクハラ」として批判すると「表現の自由を規制するのか」などの反対意見が噴出し、論争に発展した。結局コラボは中止されることなく第二弾も展開された。



図 9. 宇崎ちゃん献血ポスター (©KADOKAWA/丈)

・君野イマ「炎上」事件

環境省は地球温暖化の啓発を目的として萌えキャラ「君野イマ」と「君野ミライ」(図 10) を 2017 年に公開した。その後日本各地の公共交通機関でキャラクターラッピング車両が走るなど PR 活動が行われたが、2020 年に「なぜ未成年の少女キャラを使うのか」「脱げている靴下や短いスカートは性の強調ではないか」といった批判が投げられ、「これのどこが性

的なのか」などの反論から論争に発展した。



図 10. 君野イマ、君野ミライ（環境省）

3 件の炎上事件と論争を見てきたが、これが導火線となって美少女イラスト全般を性差別の象徴として攻撃するフェミニスト（通称「フェミ」）と、美少女イラストを主に表現の自由の立場から擁護しフェミを逆攻撃するオタク（通称「表現の自由戦士」）の全面対立が続いている。筆者から見ると「君野イマ、君野ミライ」に至ってはどこが性的なのか皆目見当がつかないし、フェミはなんらかの妄想に陥っているのではないかと疑いたくなる。オタク側はオタク側で、私人間の対立に「表現の自由」もちだす憲法初学者でもわかる誤謬を犯している（「表現の自由」は国家権力からの自由であり、私人間での自由を規定するものではない）。

問題は、オタクはなぜ表現の自由戦士と呼ばれるまでに頑強な抵抗を続け、フェミに対する攻撃にまで発展しているのかという点である。ネット上で著名な論客である A 氏の note における記述がオタクをめぐる状況の変化と、なぜ自身が表現の自由戦士にならざるを得なかったのかをうまく説明しているので少々長くなるが引用させていただこう。

そして、「宮崎勤事件」の発生が、オタクの悪魔化に拍車をかけた。オタクは「アブナイ」存在だと、社会からみなされるようになった。

（中略）

今の若い人々、10代、20代の方々にはわからないかもしれないが、オタクが本当に「パブリック・エネミー」とみなされ、普通の人間として一般社会で生きていくためには、オタクであることを懸命に隠さなければならなかった時代があったのだ。

(中略)

それから二十年、三十年の月日経った。

オタク文化に根を張ったクリエイターたちは、豊かなエンタテインメントと創作物の数々を生み出し、世界に冠たる日本の文化まで育て上げた。

漫画やアニメに親しんだ世代は社会の中心に進出し、オタクと呼ばれてさげすまれていた人々はしっかりと経済力や社会的地位を身につけて、コンテンツを買い支えた。

そして、表現の自由のために戦う政治家や社会活動家の方々が、オタクたちの表現する権利を今日まで守り通してきた。

そのすべての結果が、現在だ。

(中略：碧志摩メグや聖地巡礼などのアニメと行政機関のタイアップを紹介)

これらの写真や言葉を目にした瞬間に私たちの胸に去来する感情を、決して自己否定するべきではない。

萌えマンホールを設置した沼津市に対して、「ありがとう」と口にするのはなぜだろうか。

(中略)

自分たちの愛するラブライブを、のうりんを、キズナアイを、まいてつやユーフォニアムやらき☆すたやけいおん、アニメ文化や萌えの文化、それらひとつひとつをその地域が受け入れてくれたことへの感謝であろう。

地方公共団体や公共性の高い団体が、一生懸命に知恵を絞って、自分たちを「おもてなし」し、歓迎してくれたこと、そのすべてに対する感謝なのだ、と私は思う。

それは、「もう隠れなくていい」というメッセージだ。

公共の空間における萌え絵のあらわれそれ自体が、かつて透明化されてきた私たちの存在の再肯定として立ち現れているのだ。

(傍線、筆者)

上記引用の後、A氏は差別から承認の段階を経てきたオタク文化へのフェミによる糾弾はオタク差別の再来であると主張し、フェミが中国人や韓国人へのレイシズムを否定しながらオタク差別を正当化するダブルスタンダードのあり方を批判するのだが、筆者が目にするのは傍線部分である。オタクである自分を社会が受け入れてくれるという事実、そこから生まれる感情は緋い交ぜになった高揚感と感謝だ。これに対する攻撃は、オタクとしてのアイデンティティの「生死」をかけた闘争にならざるを得ない状況も見えてくる。

聖地巡礼者の自己肯定感の希求が闘争の裏返しであると考え、少しせつない気持ち

になる。オタクは聖地を目指し、そこで地元民との交流を求め、自分が愛する作品が地元で受け入れられればわがことのように喜ぶ。自分たちオタクを肯定的に記述したアニメツーリズム研究の産物は、かなり大げさな言い方かもしれないがディアスポラの民にとっての旧約聖書なのかもしれない。

6. ケーススタディの困難性とアニメツーリズムの射程

アニメツーリズムをめぐる状況についてやや脱線気味に述べてきたがそろそろ総括に入りたい。本稿ではアニメツーリズムは経済効果という点で限界があること、研究のあり方として生存者バイアスにとらわれていること、研究主体と研究対象が蜜月関係にある問題点を指摘してきた。

アニメツーリズムは典型的なケーススタディであるが、あまりに事例が少ないためにケーススタディが満たすべき四つの規準、①内的妥当性②構成概念妥当性③信頼性と追試の可能性④外的妥当性について検証するにはあまりに研究そのものが脆弱である。特に研究のあり方に十分な中立性が確保されているか疑わしいため、研究成果を他に応用可能な実学と呼べるレベルに至るまでにはこれからも多くの批判にこたえていかなくてはならないだろう。

限界があるのであれば、アニメツーリズムは地域おこしのどこまでを射程に入れることができるのか、関わるものは十分に自覚しなくてはならない。それが交流人口の増加なのか、関係人口の増加なのか、シビックプライドの醸成なのか、アニメツーリズムの目指す地域おこしのあり方を再検討する必要がある。

観光産業の主役に躍り出るレジャーマーケット人材について

鳥居達也

1. はじめに

ワークショップレポートにおいても取り上げているテーマであるが、今回のエッセイではコロナ前後の変化について観光セグメント別人材の創造性という視点で考えてみることにする。我々の所属する観光経営科学コースにおいても DMO の育成について、観光を科学するという観点で人材育成は重要な目的の一つにあげられている。観光産業には国内観光、国際観光、訪日外国人観光と大きく 3 つのセグメントがあり、国内観光と訪日外国人観光は日本国内の旅館、ホテル、鉄道など共有する素材は多く、対象が国内であれば国内観光、外国人であれば訪日観光に分かれていく。当然ながら、誰に販売するかによって受け入れ態勢やサービスの肌理(きめ)の細かさは異なってくる。

一方、国際観光については、顧客は日本人であり、販売する素材は海外素材となる。経済学的には輸出にあたる。海外の素材を日本人に対して販売するビジネスである。国際観光においてマーケティングは国内向きで、オペレーション全般は海外向けとなる。もう少しわかり易く言うと、国際観光は海外の観光局や DMO やホテル、外資系航空会社のマーケティングを受ける側になる。そのため、海外視察や海外研修に誘われる件数は多く、一回の研修期間も長く比較的贅沢で、おまけに、デスティネーション開発等のプランナーなどに従事する人数はそもそも少ないこともあって、同じ人間が何回も海外に研修にいき、社内よりも社外の方が仲良くなるような面もあった。会社を超えた一種の専門職集団のようなクラスターがうまれていた。通常、おおくの旅行会社において国際観光の収入規模は全体から見れば小さく、対象国で戦争や災害の勃発や、フランスワールドカップサッカーのようにプラチナチケットが現地で突然霧散し、実はイタリア系マフィアの詐欺にあっていたとうような、日本では信じられないようなことが頻発することもある。国内旅行等で地道に積み重ねた売り上げの何倍の損失を一瞬に失うことも少なくなかった。それ故に、社内外で“水商売”の典型

であるかのように言われ続けてきた。私も、その言われ続けた中の一人であった。

2. 関西空港を取り巻く国際観光の実態

国際観光を取り扱う会社において、レジャーマーケットを中心としたパッケージ販売(FIT を含む)と団体販売(修学旅行、企業視察、業界視察、褒章旅行)、ビジネストラベルの大きく分けて 3 セグメントで成り立っている。これは、顧客対応別という見方もあるが、契約上のカテゴリーといった方が正確である。契約先の航空会社やホテルに対して、自分たちの顧客やプロダクトをどのように操配するかによって、期末に企業に莫大な利益を生み出せるかどうかが決まってくる。

例えば、図 1 を例のイメージを参考にすると、年間 4 万人の見込み顧客があれば、航空会社別、方面別、月別、セグメント別に契約数や売り上げをコミットメントしたうえで、期末に獲得するボーナス&失うペナルティの契約を締結し、期中において数量が未達になりそうなきときは、自社商品のカニバリゼーションを覚悟のうえで激安なパッケージを投入し契約必達させるといことがいわゆる期末キャンペーンである。このような契約を数十社と締結することから期末の計上金額は良くも悪くも経営に甚大な影響を与えることがあった。

ちなみに、一時期 JR 系の赤い風船の N 旅行会社と電鉄系 K 旅行会社の合併計画が解消された原因は、この帳簿には表れない期末スケールの両社の J 航空会社の巨額の負債となり、それが原因であったといわれている。

図 1 契約イメージ

J 社 契約イメージ 著者作成			
レジャー (IT)		ビジネス	
団体	1000名	C	3 億
PKG	2000名	Y	1億
FIT	300名	PEX	5千万
Target	3300名	Target	4.5億円
Scale Merit	¥ 3000/1人	Scale Merit	0.5%～5 %

特に関西空港が開港したときは、新規路線のキャパシティが大幅に増えたため、どこの会社でもこの契約数量が何倍にもなり、関西空港発の海外旅行人員は数倍に膨れ上がるようになった。その中で、激安ツアーのH旅行会社のメディアは、国内での展開と同じ手法で業者泣かせのH商法を展開し、新聞媒体においては独壇場とも言える数量をはじき出していた。

ホテルや旅館のH旅行会社への傾斜販売で経営を傾かせる可能性につてこのころから言われ始めた。H旅行会社の商品はレジャーマーケットにおける安売りの代名詞となり、そのH旅行会社への傾斜をせざる負えなかった供給を増やして続けていたJ航空会社は破綻することになった。いずれにしても、J航空会社を中心とする契約の在り方が、各旅行会社を数量拡大へと邁進させた原動力になり、そのことがレジャーマーケットへの誤解を生み出すことにつながったかもしれない。

3、聖地ハワイからイチデスティネーションへ

日本人の誰もが知るハワイは総合的な海外旅行パッケージ会社にとっては、正真正銘の聖地であった。このデスティネーションへの貢献や送客実績こそが、パッケージ会社の実力をはかる尺度とも言えた。それは、グアムでもサイパン、バリ島、プーケット、オーストラリア グレイトバリアリーフやシンガポールビンタン島といったハワイ以外の送客実績とは全く異なっていた。ハワイへ行く客層がその他のビーチリゾートに行くことはあっても、グアムのお客さんがハワイに行くことはあまり期待できないというロジックである。滞在日数、現地費用、日本人のだれもがいきけるシーズナリティにおいては高額な旅行代金となり、ハワイは特別なデスティネーションであり、他のリゾート地へ販売力のベンチマークとなっていた。ハワイ方面の航空会社も旅行会社もホノルルにこぞって現地法人を設立し、同じようなサービスを競い出血しながらしのぎを削る時代がしばらく続いた。当時、米系のU社、N社、の支配人達はこぞって明らかに損益分岐を割り込んでいる方面であるとして参入と撤退を繰り返していた。後発の日系の「青い会社」も参入したと思ったらあっという間に撤退していった。破綻したJ社もハワイ路線は明らかに赤字路線の代表格であった。そこには、政治家や企業幹部がらみのマイレージ期待やもう一社の「青い会社」との差別化、現地ホテル経営との関係等の理由は多岐にわたっていたが、厳格な路線別収支管理は全くなされていなく、完全など

んぶり勘定であったといわれている。GE の元 CEO のジャック・ウェルチの格言「リーダーはものごとをありのままに見よ。自分の見たものだけをみようとするな」ということはその時にはわかっているけれども誰もできなかった。

高い出張経費でファーストやビジネスクラスにのった人がそのマイレージを利用して家族と一緒にホノルルにいけることは最大の出張者の役得であったかもしれない。しかし、このJ航空会社の破綻以降、各社ハワイの現地法人からも、ハワイのパッケージ造成からも徐々に撤退しはじめたことをを見ると、破綻をきっかけとして聖地は明らかに一つの有力なリゾートデスティネーションへと変わらざる負えなかった。レジャーマーケットへの信頼が失われ始めた事柄であった。

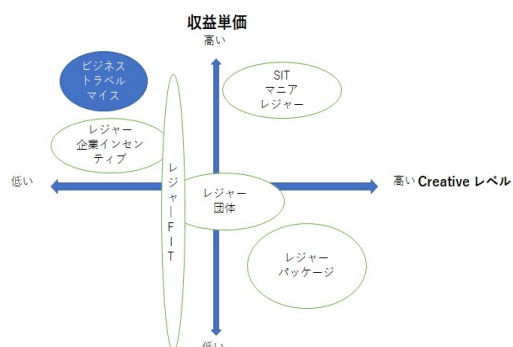
4、ビジネストラベルへの傾斜

破綻後のJ航空会社も自社の供給できるキャパシティを絞り大きく方針転換し、ビジネストラベルへの傾斜を強めていった。一方の「青い会社」もスターアライアンスへの加入で、ビジネストラベルにおける世界的ネットワークを獲得するべくコーポレート部門へ資源の集中を始めていった。安定的供給を持つコーポレートと比較して、レジャーマーケットの商品は単価も低く、季節変動も大きく、不可抗力への耐性も低いやめるべき事業となり始めた。これらの悪イメージの一つはH旅行会社の安売、乱売にも一因はあるが、おそらく時代が変わり始めていたと思われる。ワークショップでもとりあげられた『「成功するサービスの四つの原則」の中の原則1の「すべてが最高」には無理があるの教え通りである。必要なのは、質の高いサービスを提供するため、あえて質の悪いサービス提供する覚悟』であると述べられている。ビジネストラベルへのサービスを集中するため、不安定なレジャートラベルへのサポートをやめるという覚悟であった。フルサービスを提供しながら経営的戦略上競争優位を築くには「何をするか」よりも、「なにをしないか」を決めることが重要であった。又、同時にレジャーマーケットはすでに巨大なオペレーション装置を構築して販売しながらスケールメリットを負えるプロダクトではなくなってしまっていた。テクノロジーの進化によりOTAが登場し、いとも簡単に海外旅行が顧客の手に入る時代に突入し始めていた。

5、レジャートラベル人材の使命

ここまで、この特に海外のレジャートラベル市場は、季節変動があり、不安定で不可抗力にも弱く持続性においても課題が多いのではないかと指摘してきた。最後に少し視点を変えて、担当者の創造性と収益単価という点でどのようなかを考えてみたい。縦軸に収益単価、横軸に担当者の創造性の高さを考えてみた。

図 2 収益単価×創造性マトリックス



B to B を中心としたビジネスマーケットは収益単価が高く安定した供給がありツーリズム産業においても最重要セグメントであることは間違いなく、そのマーケットはコロナ前においては企業のグローバル化の進展にともないますます拡大しゆく最も有望な市場であると考えられていた。BTM(Business travel management)の進展は、業務出張の手配から精算までを一元化して提供することを可能にし、グローバル企業にはグローバル契約にもとづくコーポレートレート契約でコスト削減する。航空会社の端末にその企業の第1優先の提携航空会社、提携ホテル、提携交通機関の得策企業レートをファイルして、担当企業の旅行会社スタッフが日常的なオペレーションですべてが完結することができるようなシステムである。ビジネストラベルはそのシステムを提供し、サポートとしてのスタッフを配置することが販売の中心となってきた。図表 2 においてビジネストラベルにおいて収益単価は高いがスタッフの創造性は低いことを表している。

もちろん、システム開発の局面ではアマデウスやセーバー、アプロなどの GDS (Global distribution system) では最新のテクノロジーを利用して日々更新されている。OTA トラベルエージェントのアプリの後ろではこれらの GDS がバックエンジンとして必ず搭載されている。

企業系のマイスやインセンティブもオーガナイザーの意向に基づいて展開されるため、創造性よりも真

面目で愚直な性格の方が歓迎される。大阪ではプラス面白ければ尚喜ばれる。

一部の SIT を除いてレジャーセグメントをみてみると団体は競合が激しく、同様にパッケージも同じことが言える。

ここまで見てみるとレジャーマーケットが何故次世代の主演となるか疑問を持つであろう。

それは、ビジネストラベルからレジャーの団体までのセグメントはオーガナイザーが最初に存在していることが条件である。はじめにマーケットありきのビジネスであるという点である。

しかし、レジャーパッケージはマーケットゼロからスタートである。マーケットの環境、需給バランス、競合関係、自社商品のアソートメント、他セグメント商品とのカニバリゼーション、など GSM での学んだことも、すべてを活かすことができる。そして、何よりも重要なことは需要予測が事業の勝劣を決め、そのために、週品造成リスク、為替リスク、供給リスク、契約リスクといったリスクのオンパレードを乗り越えていかなければならない。それは、ゼロからマーケットを需要喚起するという意気込みであり使命感であり、自社の展開を検証するスキームであり、社員の創造性やオペレーション全般にわたるリスクマネジメントのスキルである。

コロナという未曾有の危機の中であって、顧客が平常時に回復するのはいつなのかを予測することは重要であるが、新生活スタイルの中で、新しい需要喚起をどうすればつくることができるか。そのようなチャレンジは半ば淘汰され、忘れ去られてきた商品造成の力であり、ブランド構築力であり、さらにそれらをささえる創造性を持ったレジャーマーケット人材であると信じていたい。レジャーマーケット人材に再び注目する時代が訪れたのではないかと思う。

以上

WS1 前期エッセイ

令和3年8月14日（土）提出
経営管理大学院 観光経営科学コース2年
宮村 利典（学籍番号 7530-32-2469）

着地型ツアーの普及が進まない原因は何か？

1. 本稿の目的

本稿では、地方の観光地における消費額を増やす可能性がある観光サービスの形態として、着地型ツアーを取り上げ、いかなる場合において、着地型ツアーが、地方の観光消費額の増加をもたらすことが可能であるかを考え、その普及が進まない原因や課題を指摘したい。そして、それを踏まえ、筆者が現在進めている地方の観光地経営に関する調査研究の方向性を検討する。

着地型ツアーとは、観光の目的地側の状況を熟知している現地の住民や旅館業者等の観光事業者が、多様化する観光客の需要に応じて企画・販売するツアーのことを言い、観光地の外からは企画が難しい、独特の内容を盛り込むことができるのが大きな特徴であると言える。一方で、観光の出発地側に存在している旅行会社等が企画・販売するツアーは、発地型ツアーと呼ばれ着地型ツアーの概念の対立概念とされている。

日本の国内旅行の市場規模は、バブル経済期にピークに達し、その後現在に至るまでの約30年あまりにわたり行き詰まりを見せている中、「旅のニーズや顧客の変化など、多様化した観光客の需要に対応していくために、発地型から着地型への態勢づくりが求められている」（大社[2013]）と言える。

このように、ICTの普及等を背景に、旅行需要の多様化、個人旅行の増加、そしてマストツーリズムの需要の縮小といった状況が進行していく中、着地型ツアーは、観光客の新しい需要に応え、追加的な観光消費を喚起し、観光経済の成長を促すものとなりうるという見地や、地方の観光地における観光産業の形成、発展を通じて、東京や大都市への人口集中の是正と若い世代の地方定住を促し、地域福祉や防災等の町の機能の再生といった側面から国土強化にもつながるといった、いわゆる地方創生を推進する手立てにもなりうるという見地、また、顧客である観光客が抱く当地でしかできない経験、食事、出会い、滞在といった、近年の観光のトレンドに適合している等の観光商品自体としての魅力が高いサービスである、という見地からも近年注目されている。

また、これらに加えて、着地型ツアーの特徴として、近年叫ばれている SDGs にもかなう持続可能な観光振興にもなりやすいものという点も指摘したい。観光商品自体が持続可能なものであるべきという社会的要請と、この持続可能な観光の消費を通じて、当地の持続可能なまちづくりや観光振興に協力したい、といった消費者の需要も増えてきていることが背景にあることが根拠であると筆者は考えている。

これらのことから、国内旅行市場においては、これまでの発地型のスタイルから、着地型のスタイルの普及が求められている傾向があると考えられる。これは、単なる一部の市場だけでみられるものではなく、また、一時的な流行などでもない、上記で見たような、社会的要請を受けて、ツアー商品をはじめとする国内旅行サービスは、「量から質への転換が求められている」（村山[2020]）と考えられる。

これまで、政府においては、この着地型ツアーの概念に基づき、旅行業の資格の規制緩和等を行い、地域限定旅行業という新たな登録制度を創出し従来の旅行業者以外の参入の促進をはかる等、その普及を推進しようとしているところであり、既に多くの登録業者が全国に存在している。実際に、全国では旅館が行うツアー商品や DMO 等の組織が行う着地型ツアーの事例等、数多くの成功事例もすでに全国に生み出されている。しかしながら、そのような事例は数少ないものにとどまっている。着地型ツアーを、観光サービスや全国各地の観光地経営にサービスイノベーションをもたらすものであると期待したいところではあるが、着地型ツアーはまだまだ普及しているとはいえない状況にある。

着地型ツアーは概念としては成立しても、実際に製品化、サービス化し、継続的に販売し定着していくためには実現可能性が低いということなのだろうか？「どれだけ新しいサービス、新しい製品を作れたとしても、それを実際に市場に供給できてこそ、初めてサービスイノベーションであると言える」（前川[2021]）のではないだろうか？

本稿では、次節で述べるように、着地型ツアーが、観光地における観光消費の増加をもたらす可能性があるものとして考えた場合に、その普及に向けた問題や課題について考える。もし、着地型ツアーの普及が、観光地における観光消費の増加をもたらすものであるならば、その普及を通じて、行き詰まりを見せている国内旅行市場全体のパイの拡大を図ることができるのではないだろうか？着地型ツアーの実現可能性が低くなっている原因やその課題はいかなるものなのだろうか？全国の自治体の観光政策担当課や観光協会等の団体、民間の観光事業者の多くが抱くであろう、このような疑問に対し、本稿がその回答への一助になればと考えている。

2. 着地型ツアーの普及がなぜ観光消費の増加につながるのか？

観光地における観光消費額の増加とは、いかなることを意味するだろうか、これをまず整理したい。いま、ある特定の地方の観光地における観光消費額が増加する場合として、以下の2つがあると考える。

① 既にロックオンしている既存の市場・顧客の観光消費額を増加させる方法

② 新しい市場・顧客を当該観光地に呼び込み観光消費額を増加させる方法

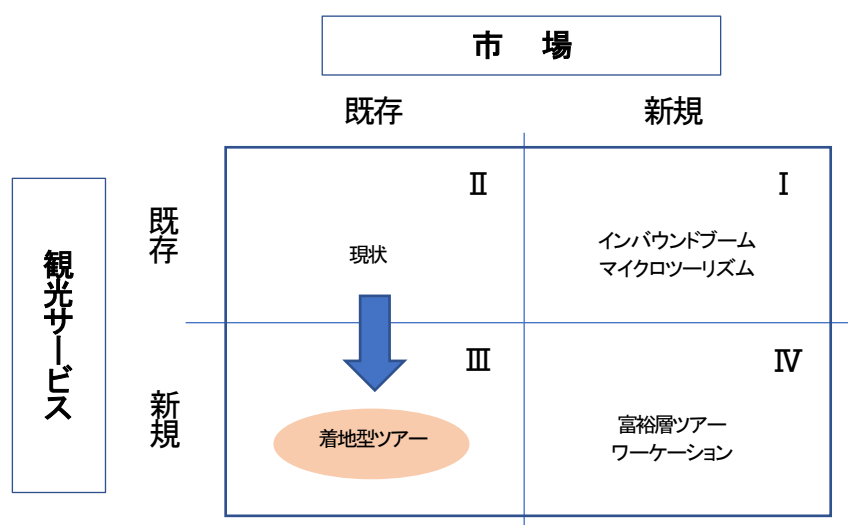
そして、②には、以下の2つの性質が考えられる。

②-A 別の観光地での消費や観光以外のサービス等の消費を奪う

②-B 観光ブームによる日本全体の観光客数の純粋な増加に伴うもの

また、着地型ツアーは、それ自体が市場を形成するものではなく、観光の目的地の現地で、より当地の観光を楽しむために追加的に消費をするものとして、本稿では考える。

このように考えた場合、本稿の第1節で述べた、着地型観光に寄せられている期待（地方創生、郊外定住者の増加、顧客にとっての新たな観光の楽しみの創出、SDGsの推進や関与したい人の巻き込み増加等）が達成されるためには、上で述べた②-Aの、他の観光地の需要を奪うのではなく、また、②-Bの、全く新しい観光ブームによる観光を喚起すると言うものでもなく、①の、既存の顧客において新たな追加的消費を生み出すことで、観光経済全体のパイの縁を広げるものでなければならない。現実の経済においては、①の現象に混じって、②-Aまたは②-Bが発生することは言うまでもないが、これらを実際に弁別することは困難であると言わざるを得ない。以上のことを、アンゾフの成長マトリクスのフレームワークを参考にして整理すると、以下のように表示できる。なお、図中の既存と新規の区分は、本稿で考えている着地型ツアーを実施しようとする観光事業者を基準として区別をする。



図の第Ⅲ象限が、本稿で検討する着地型ツアーが主に考えられる。上の図において、着地型ツアーにより、観光地における観光消費額の増加をもたらすためには、第Ⅱ象限から第Ⅲ象限への移行を意味する。つまり、本稿では、観光地における観光消費額の増加とは、上で述べた第Ⅲ象限の場合で、つまり、既にロックオンしている、市場、顧客に対して、着地型ツアーという新しい商品を企画・販売し、当該観光地における観光消費額自体を膨らませる方法を考えることを意味する。

なお、図の第Ⅳ象限については、全く新しい顧客に対して、全く新しい観光サービスを提供するというもので、例えば、富裕層ツアーやワーケーションが考えられる。

また、図の第Ⅰ象限は、既存の観光サービスのまま、新しい市場や顧客の誘客を行うケースであり、インバウンドブームによる観光需要が底上げされる経済状況や、マイクロツーリズムなどが考えられる。（そして、外国人観光客の受け入れの実績が少ない、あるいは対応が不十分な観光地においては、インバウンドツーリズムも含まれるのかもしれないし、現在のコロナウイルス後のペントアップ需要なども該当すると考えられるかもしれない。）

3. 着地型ツアーのビジネスモデルについて

次に、着地型ツアーのビジネスモデルを具体的に想定することで、着地型ツアーの実現可能性を低くしている原因や課題について検討したい。

ビジネスモデルを整理するために、ビジネスモデルのイノベーションや見える化のツールとして、世界中で幅広く支持されている、オスターワルダー氏らのビジネスモデルキャンバスのフレームワークを用いる。ビジネスモデルキャンバスでは、ビジネスモデルを構成する要素として、顧客セグメント、価値提案、チャネル、顧客との関係、収益の流れ、リソース、主要活動、パートナー、コスト構造の9つのブロックを規定し、これらを検討することでビジネスモデルの分析を行うもの（ビジネスモデルキャンバスに関する詳細については本稿では省略する。）である。着地型ツアーのビジネスモデルについて、これらの9つの要素を考えることを通じて、着地型ツアーの実現可能性を低める要因がどの要素にあるかを探る手がかりとする。

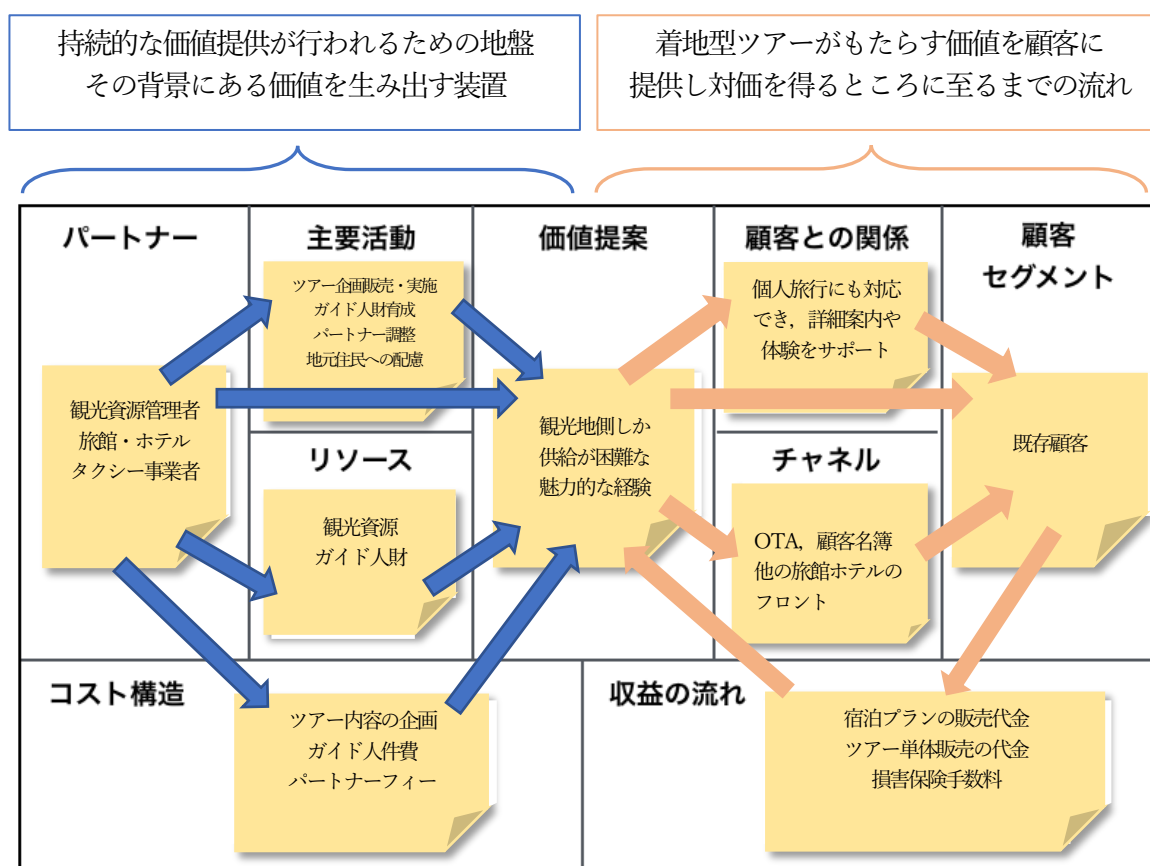
本節で想定する着地型ツアーの実施主体としては、観光地側の様々な主体（例えば、旅館や民宿の経営者、農園や漁師、観光協会など）が考えられるが、今回は、観光地側にある旅館経営者を想定する。当地の代表的な観光資源の見学とともに、それらの魅力をより深く楽しめる体験等を含む着地型ツアーを、当地への既存顧客に対して販売し、これまで

の宿泊プランに一定の価格を加えて販売する。販売は、自らの旅館の宿泊プランと合わせたOTA等の既存のチャネルによる販売と、観光地内の自社を含めたホテル・旅館のフロントでの着地型ツアー単体販売を通じた販売を行うという想定である。

舞台となる観光地は、観光入込客数が、100万人～500万人程度の小規模な観光地とし、現在も観光客は来訪しているものの、着地型ツアーはまだ行われていない観光地を想定する。前節で述べた、アンゾフの成長マトリクス上の第Ⅲ象限の領域を想定する。

これらの想定に従い、着地型ツアーについて、ビジネスモデルの構成要素である、顧客セグメント、価値提案、チャネル、顧客との関係、そして、収益の流れ、リソース、主要活動、パートナー、コスト構造と、それらの関係を以下のように挙げてみた。

図の右側が、着地型ツアーがもたらす価値を顧客に提供し対価を得るところに至るまでの流れを示し、図の左側は、その持続的な価値提供が行われるための地盤として、その背景にある価値を生み出す装置と考えられる。



顧客セグメントと価値提案、そして顧客との関係については、前節で議論したように、本稿で検討している着地型ツアーでは、既存の顧客を想定し、観光地側でなければ供給が困難な、ご当地ならではの魅力をより深く楽しむために、訪問している観光客に観光地側の者しか企画販売できないような内容からなるコンテンツやサポートが受けられるツアーであるとする。

チャネルについては、旅館の既存の販売チャネルであるOTAやリピーターの見込み客である既存顧客の名簿とする。これに加えて、観光地内の自社を含めたホテル・旅館のフロントでの着地型ツアー単体販売を通じた販売を行うと考える。

収益の流れについては、かねてから販売してきた自らの旅館の宿泊プランに着地型ツアーを一定の価格を加えてセットで販売するものと、観光地内の自社を含めたホテル・旅館のフロントや観光案内所での着地型ツアーの単体販売を行うものが考えられる。

ビジネスモデルを検討する際には、ビジネスモデルの各要素において、例えば、M.ポーターの5-Forceにあるように、競合、新規参入、代替サービス、売り手、買い手といった5つの脅威をいかに無効化し、長い期間にわたり競争を回避し、市場から淘汰されことなく生き残っていくための源泉が含まれているかを見定めることが重要である。着地型ツアーについては、価値提案において述べたように、観光地側でなければ供給が困難な観光サービスを提供する、という点が価値の源泉であり、本ビジネスモデルの競争優位の源泉ともなる最も重要な点であると考えられる。つまり、着地型ツアーが円滑に実行され持続的に普及していくためには、この価値提案が顧客に対して円滑に提供されるように、図の左側にある他の4つのブロックで示される、リソース、パートナー、主要活動、コスト構造が、価値提案の背景で、上手に連鎖し価値の維持・創造することが前提となると捉えることができる。

価値提案における競争優位の軸として、大きく、コストリーダーシップと差別化の2軸が考えられるが、着地型ツアーにおいては、後述する、価値提案の背景にある、リソース、パートナー、主要活動、コスト構造をカバーしうる付加価値を生むことが必要となってくる。かつ、後述するように、コスト構造を規定するリソース、パートナー、主要活動が、多くの場合、社外とのアライアンスや社会的なルールに依存することから、その価格設定において大きな不確実性を有することであることに注意を要する。この点からは、リスクプレミアムとして、差別化を根拠とした高付加価値化を積極的にはかることも課題となってくると考えられる。M.ポーターの5-Forceのフレームワークで考えれば、売り手の脅威をいかに無効化するか、ということが課題となってくると考えられる。

図の左側の要素について見てみると、まず**リソース**は、当該観光地にある観光資源である。自然や、当地の歴史的な生活文化や産業に関するものである。これらは建物や遺跡、自然など様々なものが想定されるが、これらは、着地型ツアーの実施主体が所有するものではなく、観光地の共有資源であることが多く、着地型ツアーがあたかも社内リソースであるかのように自由にマネジメントができるものではないことに注意が必要である。

主要活動は、ツアー商品の企画・販売と、現地ガイドをする活動になると考えられる。現地ガイドの質は、ツアー参加者の満足度を決める重要な項目であると、実証研究でも指摘されており、重要な役割を担うが、着地型ツアーの実施主体にとって、その人財確保や品質確保が課題となることに注意が必要である。

パートナーは、ツアー対象の観光資源をよく知る管理者や、観光地内の旅館・ホテル、タクシー、バスといった交通事業者となる。これらは、着地型ツアーの実施主体が所有するものではなく、社外の主体との戦略的なアライアンス、パートナーシップ、ジョイントベンチャー、バイヤー・サプライヤーといった関係であり、上述したリソースと同様に、着地型ツアーがあたかも社内リソースであるかのように自由にマネジメントができるものではないことに注意が必要である。

コスト構造は、ツアー内容の企画、ガイド人件費、パートナーフィーが挙げられる。これについても、上述したように、価値提案の背景にある、**リソース**、**パートナー**、**主要活動**の実行に要するコストであり、コストリーダーシップと差別化を2軸に、コストカットの視点と、コストを要するプレミアムサービス創造の視点が考えられること、また、パートナーとの戦略的な提携内容により、費用構造が異なってくることに注意を要する。

4. どんな場合に着地型ツアーが実行可能なのか？

着地型ツアーのビジネスモデルには、前節のように、ビジネスモデルキャンバスの9つの要素に分けて内容を考えた場合、以下の3点の注意点が考えられた。

まず1点目は、その価値提案に際して顧客に提示される価格設定について、コスト構造を規定する**リソース**、**パートナー**、**主要活動**が、多くの場合、社外とのアライアンスや社会的なルールに依存することから、その価格設定において大きな不確実性を有することであることから、**リソース**や**パートナー**等の社外リソースのマネジメントに工夫が必要であるとともに、リスクプレミアムとして、サービスの差別化を根拠とした積極的な高付加価値化が課題となる点である。

2点目は、着地型ツアーの実施主体が、社外のリソースである観光地内の観光資源をより円滑に活用できるように、当該観光資源の関係者とともにルール整備を行い、できるだけ不確実性の低減をはからないといけない点である。

3点目は、着地型ツアーの実施主体が、観光資源の管理者等、必ずしも商業者ではない当事者と、より円滑に取引ができるような、パートナーシップの構築を行い、できるだけ不確実性の低減をはからないといけない点である。

1点目は、2点目と3点目の影響をできるだけ回避するために必要となると考えられることから、互いに関連していると言える。

5. 着地型ツアーの実現可能性が低い原因は何か？

前節までの議論を踏まえて、本稿の目的であった着地型ツアーの課題と、普及していない原因について指摘すると、以下の5つの点が挙げられる。

（1）ツアー価格の価値を安く見積りすぎている可能性があるのではないか

着地型ツアー商品の企画に際して、不確実性等が十分に考慮されず、その価格設定が安すぎるものとなっており、ビジネスプランがたてられないものとなっている可能性が考えられる。適正な価格を考えることは困難であるが、実際に需要者である観光客の支払意思額（WTP Willingness to pay）を測定し、その需要曲線を推定することが一つのアプローチとして考えられる。具体的には、着地型ツアー等のように現在発売されていない仮想的な新サービスを想定し、そのサービスを構成する要素の組み合わせに対する顧客の経済価値をはかる表明選好法によるコンジョイント分析と呼ばれる分析手法が知られている。

（2）リソース活用のルールが不十分であり観光事業者にとって不確実性が高すぎるのではないか

リソースを活用するルールが未整備か不十分であり、不確実性が高くなり、ビジネスプランが立てられないことが考えられる。例えば、観光資源として、指定文化財、国定公園、河川などの役所との不透明な協議等が必要であることや、プライベートな観光資源においても、例えば、歴史的な建物や景観の観光利用へのルールが未整備な場合に起こるトラブル、まち全体としてのブランド、ブランドのオーナーシップ、これらを活用する手続きや、持続可能性のためのマナーなどのルール整備が未整備な場合に起こる不確実性が考えられる。

(3) パートナースhip構築が不十分であり観光事業者とパートナー双方ともに不確実性が高すぎるのではないか

パートナーとの関係づくりが未整備か不十分であり、観光事業者にとっても、パートナーにとっても不確実性が高くなり、ビジネスプランが立てられないことが考えられる。

パートナーは、着地型ツアーの供給に関係する飲食店やタクシー会社等の商業者のパートナーや、名建築の所有者等の観光資源の管理者等の商業者ではないパートナーが想定されるが、パートナーとの関係づくりには、ビジネスの金銭的なメリットはもちろん、パートナーが必ずしも商業者でないため、そのような場合は、環境やコミュニティへの影響・配慮の度合い等、持続可能性等の非金銭的なメリットの見える化がなされている必要があると考えられる。

(4) DMO がこれらの問題に照準を合わせて的確に作用していないのではないか

観光資源等のリソース利用に関するルール整備や、パートナー群との関係づくりについては、リソースやパートナーと、着地型ツアーの実施主体との間を、観光振興という一つの視点で、DMO が仲介することが効果的であると考えられるが、DMO がこのような働きができていないことが考えられる。このような視点に立って、DMO が効果的な着地型ツアーづくりのプラットフォームを構築するよう作用するといったことも、求められるDMO の活動として考えられるのではないだろうか。

6. 調査研究の今後の方向性について

本稿では、着地型ツアーに関する課題について自らの問題意識を提示することができたが、現在進めようとしている調査研究においては、本稿で提示した問題意識について、より研究を深めていくこととしたい。

当該調査研究においては、まず、前節で指摘した、(1) ツアー価格の価値を安く見積りすぎている可能性があるという点について、実際に観光地を訪れている観光客に対して調査を実施し、着地型ツアーに対する観光客の好みと経済価値等について調査し、着地型ツアーの価値を構成する複数の要素の経済的な価値の推定に関する実証研究を試みたい。実際のデータにより推定することで、より実践的で有用な情報を提供できることや、自治体等に対して観光政策の提言ができるといった意義が考えられる。調査は、本稿で想定した観光地と同等規模である、観光入込客数が300万人から500万人で推移しており、着地型ツアーの実施がまだ本格的に実施されていない観光地を対象とし行うこととする。その他の前節の(2)～(4)の問題についても同様に、観光地経営の改善において重要な課題であるが、これらについては別の機会に取り組むこととしたい。

(以上)

〔参考文献〕

- ・アレックス・オスターワルダー・イブ・ピニョール, (2012), 『ビジネスモデルジェネレーション』, 翔泳社.
- ・大社 充, (2013), 『地域プラットフォームによる観光まちづくり マーケティングの導入と推進体制のマネジメント』, 翔泳社.
- ・前川 佳一, (2021), 「京都大学経営管理大学院 2021 ワークショップ前期 第1回配布資料」.
- ・村山 慶輔, (2020), 『観光再生 サステナブルな地域をつくる28のキーワード』, プレジデント社.
- ・M. ポーター, (2018), 『競争戦略論Ⅰ・Ⅱ』, プレジデント社.