

# 山田桂一郎「観光立国と地域の活性化」日本経済新聞 平成29年9月21日～29日

H27.9.21(月) 2  
やさしい  
訪日外国人旅行者の増加と共に脚光を浴びてきた観光産業は最近、地方創生の切り札ともまで言われ、政府は国内総生産(GDP)6兆円達成を目指した成長戦略の柱として位置付けています。政府だけでなく多くの地方自治体が観光産業に力を入れるのは、少子高齢化・人口減少によって縮小する国内市場を交流人口の拡大で補い、経済を活性化させるのが狙いであります。「観光産業は総合産業」と言われば、関連する業界や事業者は多岐にわたり、地域経済への波及効果が期待できるからです。

筆者は国内外で観光を地域経営の基軸とする経済活性策に数々觸わり、域内の経済循環の向上を最優

## 観光立国と地域の活性化<sup>①</sup>

先事項として取り組んでました。単なる観光客数の増加や観光客の直接支出の増加にとどまらず、それから波及して地域の税収、人口の増加など幅広く、高い経済効果を狙うのならば、まずは域内の経済循環を大きくさせなければなりません。

## 域内経済循環の拡大策必要

光景興業の評価では、実経済に結び付くほどしかありませんが、メディアに少しでも上げられ、来場者が増えて自立てば良しとされることが多いのも事実です。この遮蔽では可能な限り実際で起きている事実の検証を通じて、従来産業にところ地域経済活性化のあり方について考えておきます。特に、経済活性化のために政府・自治体が従来分野で掲げる目標のあり方や、個別の従来策によって経済的成果を上げうえで注目すべきポイント、個々の事業者だけでなく地域として成果を上げるための仕組みなどについて重点的に論じています。

これまでの事態は、まさに横取りによる体質の達成を掲げています。<sup>17</sup> 一方で、人間、30年には6000万人とする目標として20年に4000万人の達成をめざす、「世界が訪れるくなる日本」を目指して新たな観光立国推進基本計画を閣議決定しました。

海外から日本を訪れる外国人旅行者は年々増えていますが、日本への旅行者はけでなく、国際旅行者の数は世界的に増加傾向にあります。国際旅行市場は今後

## 観光立国と地域の活性化②

取り込めるかが日本経済にとって非常に重要になります。」これまでも訪日外国人の消費額は旅行者数の増加と共に伸び続け、観光庁の調査では11年の1兆335億円から、16年には3兆7千億円に急増しています（ただし、一人当たりの支出額は15年の17万6千円のピークから17年4万6千円には14万9千248円と約15%も減少しました）。

額も必ずあります程度は増えさせて  
ことになります。それでさうして  
政府が掲げる目標通りに何  
国人旅行者数が増え続ければ、  
多くの外国人が観光を  
訪れる地域の経済は活性化  
するでしょか。  
観光による地域経済の手  
活性化を目指すためには、外  
国人旅行者数とその消費額  
の伸びに注目するだけでは  
不十分であり、ほかにも重  
要な指標があることを次回  
に説明します。

北海道大学観光学高等  
研究センター客員教授

旅行者の数だけでなく、その  
旅行消費額についても目標  
を掲げ、10年には6年の2

# 山田桂一郎「観光立国と地域の活性化」日本経済新聞 平成29年9月21日～29日

事業者から地域外に流出する  
費用が増えて、そのお金が

とても地域活性化  
を図るには限られません。

日本を訪れる外国人旅行  
者数と消費額は増加傾向に  
あります。しかし、外人の旅行  
消費だけでは政府が目指す  
観光立国による経済活性化  
は困難です。それは国内觀  
光市場のうち、外人が占  
める割合はまだそれほど大き  
くないからです。外国人旅  
行者の消費額（2016  
年は3兆7476億円）が  
増えているとはいえ、日本  
にこだわり、地元の人材や  
仕入れ業者を活用するほど  
地域循環を高めることができます。  
地元の食材に徹底的に  
こだわって、地域の経  
済循環を活性化するた  
めには、地域内のあらゆる  
資源を活用して、「域内調達  
率」を引き上げ、地域の經  
済循環を活性化することが重要  
です。

## やさしい 経済学

(3)

北海道大学観光学高等  
研究センター客員教授  
山田 桂一郎

## 観光立国と地域の活性化 ③

生まれます。このように  
事務所から地域外に流出し

てしまえば、地域内で経済  
循環が生まれないからで  
す。例えば、ホテルに宿泊  
費が支払われても、他地域  
から食材を入れ、隣町か  
らスタッフを雇っていれ  
ば、宿泊費原価の多くは地  
域外へ流出し、地元にもた  
らされる経済効果は非常に  
限られています。

## 旅行者数より波及効果を重視

地元で生産・販売する」と  
いう考え方です。旅行の  
目的地として選ばれるため  
には、当地でなければ入手  
できない、体験できない商  
品やサービスが必要です。  
これに対して「地産地消」  
は基本的に「地元で生産し  
たものを地元で消費する」  
という考え方です。地域振  
興としては重要なことです  
が、最近は「余ったものや  
外部で売れなかつたものを  
地元で何とか消費してもら  
う」ということを解説します。

地域経済を活性化するに  
は、域内調達率を高めて波  
及効果を生むことが不可欠  
で、その手段として地元企  
業の利用や地元食材の購入  
などがあります。(ここで方  
が「波及効果」です。)  
波及効果が域内でも広が  
り、地域内でお金の循環が  
加速していくは地域の景  
気も良くなり、税収も増え  
るでしょう。このような地  
域経済の活性化こそが地方  
創生の目標です。しかし、  
域内調達率や波及効果の向  
上に取り組んだり、KPI  
(重要業績評価指標)とし  
て挙げる地方自治体はまだ  
少ない、多くの自治体は旅  
行者の人込数など経済活性  
化と関係の薄い目標を掲げ  
ているのが現状です。

## 観光立国と地域の活性化 ④

## やさしい 経済学

(4)

北海道大学観光学高等  
研究センター客員教授  
山田 桂一郎

地域経済を活性化するに  
は、域内調達率を高めて波  
及効果を生むことが不可欠  
で、その手段として地元企  
業の利用や地元食材の購入  
などがあります。(ここで方  
が「地消地産」です。)

売れない地産地消には、主  
に2つの問題があります。  
一个是、旅先での消費額が増  
えますが、地元産であつたと  
しておじいにもある商品  
ならば、旅行者は低価格品  
の購入に走ります。これで  
高い収益は望めません。

一方、「地消地産」とは  
地域の良い素材に手間をか  
けて価値の高い商品に仕上  
げ、「その地域でなくては  
ならない価値ある商品」に  
なることがあります。高品質を維  
持するためにも高い単価を

設定する必要があります。  
そもそも地元の素材や事  
業者を利用しないのは、他  
の地域から仕入れた方が安  
く、そうしないと利益が確  
保できないからです。「地  
消地産」によって単価を上  
げて利幅が広がれば、地元  
の事業者や労働者が地域内で  
生き残ることができます。そうした  
事業者や労働者が地域内で  
消費すれば、お金の循環が  
生まれます。その地域なら  
ではの高付加価値化で単価  
を引き上げ、需要を生み出  
すことが売上高と利益の増  
加につながります。

もちろん、ただ高額な商  
品を作るだけでは売れない  
でしょう。そこで重要なな  
のが、「顧客が本当に欲  
しいコトやモノ」を、「顧  
客とのコミュニケーション  
の中で一緒に作り出してい  
く」というマーケティング

## 「地産地消」ではなく「地消地産」

旅行者から事業者への一次消費  
だけでも、事業者から地  
域への二次、三次の需要が

# 山田桂一郎「観光立国と地域の活性化」日本経済新聞 平成29年9月21日～29日

辺の長さが数量で、高さが価格の三角形を想像してみて下さい。域の市場規模を拡大していくかを説明します。まず底辺を構成する要素について述べます。この要素は、顧客を獲得する力と市場拡大力です。

## 観光立国と地域の活性化<sup>⑤</sup>

2007年に北海道で筆者も協力して「1万円ランチ」が実現しました。北海道の食の多くが「素材の良さ、量の多さ、安さ」を売り物とする状況を打破するために企画したもので。

## ハイエンド層の獲得カギ

すみ分けに取り組んでいた  
ば、地域経済への効果はも  
つと高まつたでしよう。  
また観光客向けの商品・  
サービスなどでも、地元の  
住民に支持されているか  
どうかはとても重要です。  
地元で食べられるしないB  
級グルメのよほど、地元で  
人気がなければ、わざわざ  
外部から食べにきてくれる  
はずがないからです。

やさしい  
経済学

北海道大学総合研究センター客員教授

5

北海道大学総合研究センター客員教授

道内の「」のリストで、なか毎日数量限定で提供したこともあり、すぐに先々まで

日本では「マークティング」  
グは「宣伝広告」のこと  
だと思われがちですが、そ  
れだけではありません。「売  
る側と買う側の必要と欲求を  
一致させで売買が活性化す  
る活動」であり、簡単に言  
えば「売り続けるための仕  
組みづくり」です。

基本はS.T.P（セグメン  
テーション、ターゲティン  
グ、ポジショニング）です  
が、重要なのはポジショ  
ニングです。「顧客からど  
のように見られているか」  
「顧客が欲しいものは何か」  
を明確にすることです。顧  
客が求める価値ある商品や  
サービスだからこそ、その  
価値を認めてくれる人への的  
確に情報を届け、購入につ  
なげる必要があります。

観光立国と地域の活性化<sup>⑥</sup>

筆者が関わった「富山湾鮨」は、富山湾で水揚げされた魚介類を使い、富山内だけで提供しています。旅行者の「せっかく富山に来たのだから地元ネタを食べたい」というニーズには、「富山でおいしいお寿司を食べるなら富山湾鮨」というポジショニングで認識され、成功しました。

また「やまと山幸」は、JR内の旬の食材を使ったコトス料理（1万円から）で、新幹線のグランクラス利用者層を中心としたものですが、「これもターゲット顧客から見たポジショニングで意識した商品として成功しました。顧客にとって価値ある商品やサービスは、「今だけ、ここだけ、あなただけ」と認識され、ポジショニ

地域全体で顧客情報を管理

ングが明確です。顧客に支拂されないものほど「いいともども誰にでも」とボジショーニングが曖昧になつていいのでしょうか。優良企業ほどマーケティングを重視して顧客ニーズに対応しています。そのためには顧客情報管理(CRM)を確立して顧客と長期間的関係を築くことが必要です。観光業界には「一見さんだけで十分」と言いいかねない風潮がありますが、それでも長期的に持続可能な事業になります。

筆者は地域単位でファンクラブを立ち上げる形でのCRM構築を推奨しています。地域で実施すれば的確なマーケティングや事業者とのすみ分けが可能になります。顧客が求めているものを見つけるには、トレンドの変化が分かるだけのビッグデータよりも顧客データベースを重視すべきです。

# 山田桂一郎「観光立国と地域の活性化」日本経済新聞 平成29年9月21日～29日

(7)

## やさしい 経済学

北海道大学観光学高等  
研究センター客員教授  
山田 桂一郎

かつて日本の観光業界では、旅行会社や宿泊業者、土産店などが手を結び、一種の利益共同体を形成していました。団体旅行が主流だった時代はそれで問題なかつたかもしれません、近年、旅行消費額に占める団体客のシェアは大幅に低下しています。そして、多様化している個人客は周遊旅行よりも一ヵ所での連泊を選ぶ傾向にあります。

しかし、自らマーケティングを行なう力のない観光地はいまだに集客から宣伝、周遊プラン作りに至るまで広告代理店や旅行会社に丸投げし、行政に補助金を求め、宣伝広告費を使うことが半ば目的化しています。多くの観光地は、他人任せで効果が薄いにもかかわらず

、マージンだけ取られ、地域全体として顧客満足度を高めて稼ぐことにつながっていないのです。

観光地に求められているのは、B to B (対事業者) だけでなく、自分たちで直接顧客に販売するB to C (対消費者) に取り組むことです。旅行会社を通じて旅行者を呼び寄せてばかりいると、観光地側は「顧客＝旅行会社」となり、本來の顧客との関係を構築するまでに至らず、長期にわたり何度も訪れたくなるような観光地の形成には到底結びつきません。

このように住民が主体的に地域全体のマネジメントに関わり、プランディングを前提とした総合的なマーケティングに取り組むことで初めて、その地域にとっての外貨獲得による経済の活性化、ひいては地域の自立化と持続性の向上につながります。

ト地)と受け取る側(旅行者)との間に長期的な関係が築かれているので、個人客に対する効果的なマーケティングが可能なのです。

地域全体で旅行者の受け入れに取り組んでいる北海道弟子屈町では、観光業だけではなく農業や商業の事業者、そして主婦から子供までの多様なメンバーで構成する住民主体の協議会が、「地消地産」型の商品やサービスの開発、情報発信をして行い、地域経済の活性化に結びつけています。

## 観光立国と地域の活性化 ⑦

### 地域で直接販売する体制に

多くの観光地は、地域単位で顧客との関係を構築しています。サービスを提供する側(観光・リゾー