

研究ノート

ニューツーリズム時代の観光分野における事業創造の方法

村田 和繁
京都市役所

(大阪市立大学大学院創造都市研究科博士後期課程)

キーワード：ニューツーリズム, 事業創造, 地域資源, 着地型観光, 地域創造型観光

1 はじめに

ニューツーリズムについて観光庁は、「従来の物見遊山的な観光に対して、これまで観光資源としては気付かれていなかったような地域固有の資源を活用し、体験型・交流型の要素を取り入れた旅行の形態」とであると定義している。地域固有の資源を活用し、観光分野での事業創造が注目されている。

そもそも、従来の観光（オールドツーリズム）は、画一的な観光商品が大量販売される団体観光（マスツーリズム）が主流であった。マスツーリズムとは、名所、旧跡神社仏閣、風向明媚等のビックネームを物見遊山することを基本に運輸、宿泊、食事等を大量に仕入れることにより、これをパッケージツアーとして造成し、安く売ることが目的としていた。観光資源のある奥地まで交通を整備し、巨大なホテルを建てるような環境破壊の要素の強い観光「開発」によっておこなわれることが多かった（小長谷他2012）。マスツーリズムは、交通手段の発達と大衆の所得向上により可能となった「大衆団体旅行」のことで、欧米ではトーマス・クックによる1814年の禁酒同盟大会参加団体割引、日本ではお伊勢参りの御師などにまで遡る。多くの人が旅行することにより、旅行の手配、交通機関、宿泊等のビジネスが成長し、観光が産業として発展していった。

ところが、この観光に大きな変化が生じている。つまり、高度化した人々の観光への欲求は、質的に変化した。メジャーな観光名所を見て楽しむような物見遊山の観光ではなく、癒しを求める旅、趣味を極める旅、知的欲求を満たすための旅、健康を回復するための旅等、自らの特定の目的を持った自分らしい観光を求め始めた。こうした観光需要の高度化・

多様化に、マスツーリズムは対応できなくなった（大澤2010）。今日、旅行者は、自らの観光ニーズに合致した観光地を選んで観光している。ニューツーリズム時代の到来である。即ち、消費者の好みが多様化し、個人の好む新しい観光形態が望まれている。観光に革命が起こっていると言っても過言ではない（小長谷2016）。

一方、産業の空洞化や人口減少に苛まれる我が国の経済や産業を活性化する切り札として、観光が脚光を浴び、その重要性を増している。事業創造は、「発見」「育成」「事業化」の三段階からなる。観光分野の事業創造とは、これまで観光資源と認識されなかったものを見つけ出し（発見段階）、磨き上げ（育成段階）、広報プロモーション（事業化段階）し、観光客にサービスが届くまでの過程であり、一連のバリューチェーン（ポーター1985）を構築するものである。

こうしたなか国土交通省（2006）は、観光客が減少し、地域の活力が低下している「まち」が増えていることを踏まえ、地域を訪れる旅行者を増やすための『地域観光マーケティング促進マニュアル』を提示している。即ち、多くの一般企業が財・サービスを市場に提供し、ニーズ等を満たすための活動を実施する場合と同様に、地域の観光素材を「観光商品」に組み込み、市場に対して積極的・戦略的にマーケティング活動を行っていくことの重要性を指摘している（国土交通省2006）。

本研究では、観光の構造変化を明らかにするとともに、新しいニューツーリズム時代における事業創造の手法を具体的な事例を通じて明らかにしたい。

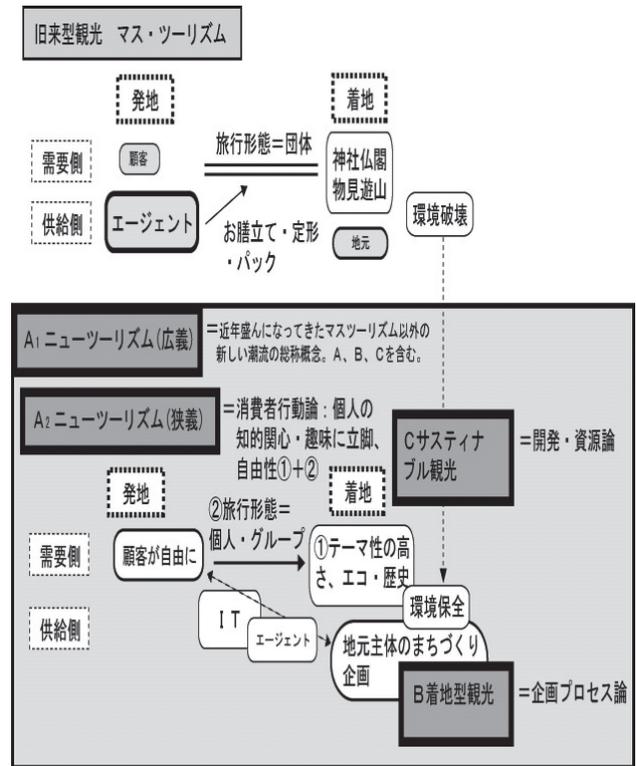
2 既往研究

既往研究では、地域に存在するさまざまな可能性を持つ資源を観光に応用するという視点から、観光商品化を行うための考え方と手法を分析したもの(清水 2016)、着地型観光において持続可能な観光コンテンツを形成するために、通常の財やサービスと同様にマーケティング手法に基づいた商品開発の重要性を説いたもの(横見 2008)、マーケティング操作対象としての「観光地」を論じ、誘いの魅力=誘引=価値を創り出す観光地マーケティングを論じたもの(大友 2014)、旅行業における商品イノベーションを引き起こす旅行商品の特性について分析し、観光において消費だけで終わるのではなく、経験することの価値をつたえる重要性を指摘しているもの(小林 2010)等がある。ニューツーリズムという現象が新しいため、これらの研究の中で具体的な地域の事業創造に関し具体的事例をもとに観光の側面から捉えた研究は少ない。本研究では、「岐阜の宝ものプロジェクト」等の具体的事例をもとに観光分野における事業創造を論じてみたい。

3 観光構造の変化

小長谷(2016)は、「団体観光」「歓楽観光」のオールドツーリズムから顧客の嗜好と形態の変化をとらえたニューツーリズムへの構造変化を「観光に革命がおこっている」と象徴的に言っている。即ち、顧客の嗜好の変化によって「趣味の観光」「テーマ性の強い観光」など、顧客が自由にいく観光(例として歴史、産業、エコ等がある。)が主流になっており、顧客の形態が変化し「団体」から「個人ないし小グループ」へ、「歓楽目的の男性客」から「女性やシニア主体の旅」になっている。これらニューツーリズムには、産業系では「産業観光(工場や産業遺産めぐり)」「コンテンツツーリズム(アニメや映画の題材をめぐる)、エコ系では「グリーンツーリズム・アグリツーリズム(農山漁村体験)」「エコツーリズム(自然環境学習)」、ヘルス系では「スポーツ観光」「ウォーキング観光」「ヘルスツーリズム(医学的根拠に基づく健康増進旅行)」「フードツーリズム」などがあると指摘する(小長谷 2016)。さらに、このよ

うな趣味の観光は、地域資源の発掘が非常に重要になるとし、企画主体が大手代理店から地域資源をよく知る地元団体が主体の着地型観光への企画主体変化を捉えている(小長谷 2016)。図1は、ニューツーリズムと旧来型のマスツーリズムを対比したものである。



「図1 観光の変化」出所：小長谷他(2012)

これからの次世代観光では、①環境破壊をしない、②地域文化を生かす、③地元主体、などの点が重要であり、これらの諸点を踏まえてハード面での地域資源(自然等の景観や建築物や産業遺産やソフトな資源)を開発することが重要となってくるとし、観光要素論(見る・食べる・買う)や観光リーダー論の構築が望まれる(小長谷 2012)。

この観光構造の変化を読み取り、観光分野における事業創造へいかに生かしていくかが問われる。まさに、このような観光構造の変化のもとでは、地域をよく知り且つ地域の魅力を引き出すことができることが重要な鍵になる。

4 地域の観光商品づくり

4.1 地域主体の観光商品化

観光客は数多くの観光地の中から、自らの好みやニーズに合った観光地を選択している。清水(2016)は、地域主体の観光商品化を、①地域の特徴を活かした観光資源を有機的に結合し、テーマ性をもった商品づくり、②観光客が単なる見物ではなく、積極的に地域とかかわる体験型・参加型商品開発、③そのためにはターゲットとなる観光客を明確化し、そのニーズに沿った観光商品化、④リピートしてもらえるような観光商品づくりと観光客の受け入れマネジメントの構築、⑤地域が目指すビジョンを明確にし、共有し、そのビジョンに沿った観光商品づくりをすることが重要であるとする。つまり、「顧客志向」「ニーズ志向」に集約されるマーケティングを地域主体の観光に組み入れ、その上で地域主体の観光商品を「地域特有の素材と観光施設、そして観光サービスを組み合わせた複合的商品」と定義している。

地理的、人口学的、価値観・嗜好や旅行形態等のセグメント(同様の特性をもったグループ)に分け、それらの中から、その地域のメッセージに積極的に反応しそうなセグメントを選ぶ、即ち、その地域に興味を持ち、訪問する可能性のある潜在的観光客を選択する過程をセグメント化とターゲット化として紹介している(清水2016)。地域のプロモーションメッセージを伝えること(コルブ2007)が重要である。

別の言葉でいうと観光商品の生産者である地域が薦めたい観光資源や観光施設に観光客が興味を持ち、リピートしてくれるといった「地域の夢」＝「プロダクト側の夢」がかなえられ、現実化していく作業である(嶋口他2004)。そういった意味で、次に掲げる「岐阜の宝ものプロジェクト」等は顧客ニーズを原点とする発想を踏まえつつ地域の宝物に磨きをかける事業創造の戦略である。

4.2 魅力的な地域の観光商品創造

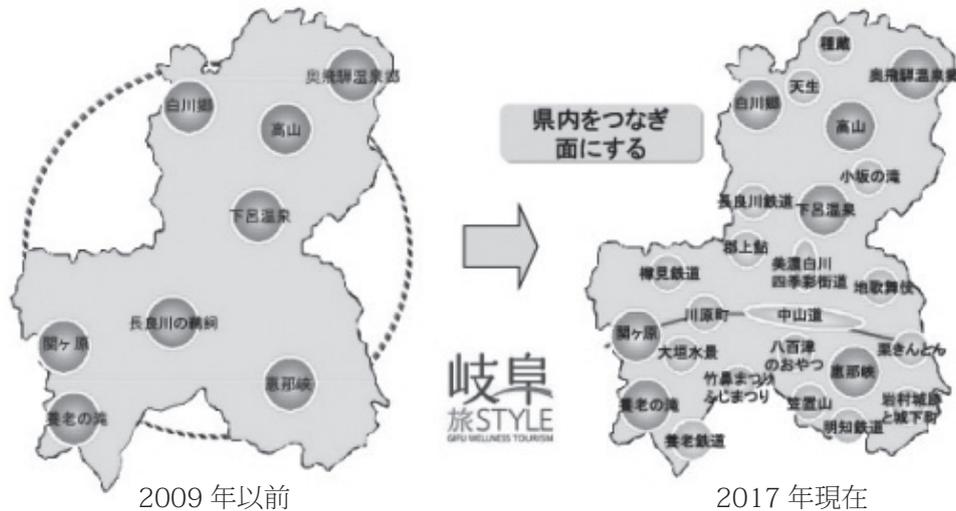
4.2.1 岐阜の宝ものプロジェクト

2009年4月岐阜県知事より依頼され、観光交流推進局長に就任した古田菜穂子氏は、「滞在型観光

地として選ばれる岐阜県になる」「観光、食、ものづくりすべてにおいて選ばれる岐阜県になる」という目的のもと、官民一体での地域再生を主眼とした人材育成、地域資源の再発見・ブラッシュアップ、地域連携などを進める施策「岐阜の宝ものプロジェクト」をシステム化し、岐阜県内での新たな観光資源づくりを行った。そのプロジェクトの進め方は、役所の内部の視点では、例えば「ふるさとの誇りづくり」は教育委員会、「まちづくり支援、移住定住推進」は総合企画部、「県産品ブランド推進」は商工部、「食」は農政部と縦割りになっていたものを、全庁的な組織で取り組む体制を作った。同時に県下の市町村も一体的に取り組むこととし、理解をえるよう何度も訪問したという。また、優秀な職員を集め、当面人事異動を行わない体制とした。

「岐阜の宝ものプロジェクト」とは、岐阜の宝もの認定プロジェクトから出発している。「すでに有名な観光地以外で、私がおすすめる岐阜の宝もの」を募集し、徹底的に集め、県内外から1811件もの宝物候補を集めた。それらを徹底的に調査し、今後の観光振興に資する「じまんの原石」を56件選定し、全国に通用する「岐阜の宝もの」5件、それに次ぐ「明日の宝もの」11件を認定した(古田2017)。

①将来観光資源になりうる地域資源を発見し(原石の発掘)、磨き上げ、観光資源化するという施策で、②創り出した資源を国内外の人に伝え、③まちづくり、④国内外誘客、⑤付随するものづくり、食のプロジェクトにつなげ、⑥果ては岐阜県全体の観光産業化を目指すというものである。第一に、県のリ・ブランディングとメディア・プロモーション戦略の抜本の見直し、第二に、新たな高品質の観光地づくりへの取り組みがその中核である。同時に、作りあげた観光資源と、従来型の観光資源をつなぎあわせた。「岐阜の宝ものプロジェクト」認定前の主な岐阜県内の観光地の状況が左側で、右側がプロジェクトを経て多数の観光資源を見出した後の姿である。(図2)



「図2 岐阜プロジェクトにおける資源発見拡大手法」 出所：観光 Re: デザイン HP

岐阜の宝もの第一号は「小坂の滝めぐり」である。「飛騨小坂 200 滝」という高齢者を中心とし NPO が地味な活動ではあるが滝めぐりのできるコースづくりをしていた。この地元の活動と資源のすばらしさと下呂温泉や高山市からの距離の近さが決め手となった。観光認定→ブラッシュアップ（ガイド養成、新たなターゲットになる層の開拓、地域の方の体験学習、観光資源の開発）→観光資源に海外向けを含む→海外に広告という流れを作った。また、京都、長野等の他地域との連携を図った。先ず成功事例を作り、見付けて磨くの繰り返しである。新しい可能性を見出していくことが、観光産業のエンジンとなり、課題の整理をしながら解決策を見出したと古田氏はいう。「課題の解決策を必ず見つけ出すことができるということ」を信じるという思いを地域の方と共有している。また、「おもてなし」は、安心するということであり、日本人が安心できる＝癒されることこそが重要であると古田氏は指摘した。ITベンチャーと同じくシステム作りが重要とも言及した。

さらに岐阜県の観光・食・もの・人を一体化した独自のパッケージブランド戦略と、戦略的かつきめのこまやかなプロモーションを実施した。(2017年5月20日筆者聞き取り)

東南アジアを中心とした諸外国における岐阜県インバウンドにおいては、2013年のシンガポールからの誘致客数伸び率が全国2位、その他、タイ、マレー

シア等からの誘致客数をすべて全国10位以内にランクインさせるなどの成果をもたらした。(国土交通省 宿泊旅行統計調査)

4.2.2 「食」と「農」による地域の観光ビジネス創造

総務省地域力創造アドバイザーの金丸博美氏は「イタリアのアグリツーリズム」という産業」という国際観光を目指すイタリアの食と農による地域活性と観光集客を紹介し、日本にもイタリアに負けない発想豊かな活動（地域ビジネス創出）が始まっていると指摘する。日本の農村が、単に農産物を生産するだけでなく、農家の風景、体験、自然環境、日本らしい食文化、それに農家宿泊を組み合わせる農村観光である。即ち、これまで農業、観光、商品と、ばらばらだったものを、全体でとらえて、お客さんが喜んで食べてもらえる、来て楽しめる、泊まって楽しめる、見て安らぐ等、総合的に考えてそれを形にすることを重視する（金丸 2017）。山間地等では農業の後継者不足を指摘されている。農産物を高く売り、付加価値を創ることが必要である。そこで生まれてきたのが、都会にはなく農家にしかない風景や環境とセットにして、農村に泊まってもらうという新しいツーリズムの仕組みである。EUでは、一般的になっており、国内でも少しずつ増えている（金丸 2017）。冬には行き深い地域で条件的には不利と思われていた山村で、農家の宿泊、手料理、風景を

組み合わせることで観光客を迎い入れている山形県飯豊町は、若い観光協会メンバーが中心に台湾に営業をかけたことで海外客にも知られる存在になっている(金丸2017)。長崎県の「おおむら夢ファームシュシュ」は、直売所で肉、野菜、弁当など、地域に必要なものをそろえて、良いものをきちんと消費者に伝え、販売を行い、それに体験・宿泊を連携させている。三重県の「伊賀の里 モクモク手づくりファーム」、福岡県の「グラノ24Kぶどうの樹」は、宿泊はもちろん体験教室を持っていて、ハム、ソーセージ、ウィンナー、ベーコンなど加工品販売までも行う。これらは、消費者の欲しいものを調査して食べ方まで提案している。金丸氏は、食のテキスト化と参加型ワークショップによるレシピの共有化を提唱、実践している。これは、「食」という観光資源の磨き上げの作業に他ならない。商店、料理店、加工業、農家レストランのメンバーが参加し、地域の売りたい素材の品種、栽培法、環境、旬、文化、歴史を調査、テキスト化し、参加型で料理をし、味わうというワークショップを通じてレシピを共有化するというものである。テキストとレシピを共有化すれば、地域資源発掘による商品製造が可能になると解釈できる。

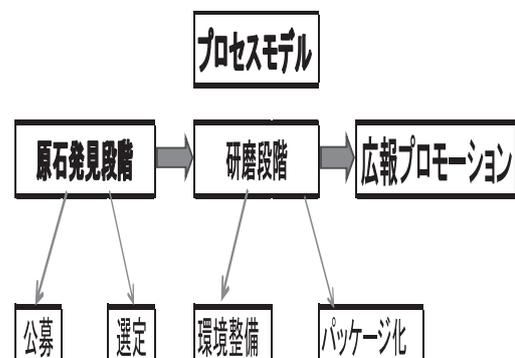
このような取り組みは、都市にない可能性を田舎に見出し、田舎の良いものを徹底的に集積し、都市にないものを全体で明確化する作業である。金丸氏は、景観規制(デザインコード)や地理的表示に着目し、ブランド化、明確化が重要であると言っている。海外からの観光客誘致のトップクラスのフランス、ドイツ、イタリア、イギリスの農村に行くと緑や街並みが素晴らしいのは、この景観規制によりその美しさを担保していると指摘する。また、地域の特産品に付加価値がつきブランド化する地理的表示を重要視している。これらの指摘も広い意味での観光資源の磨き上げといえる。金丸氏は、「食」と「農」による地域ビジネス創造を整理し、宿泊を伴うところにいずれも共通していることとして、「①地域のもてるものを徹底的に集約して方向性を明確にしている。②人材教育に力をいれていて若い人を育てている。③ものづくりに時間と労力をそそいでいる。

その結果商品力がある。④外部に視察でかけ食欲に外部ノウハウを吸収している。⑤外部との接点で対外的に売れる新たなチャンネルを作っている。⑥消費者の接点をつくり、なにが求められるかを把握しながらポイントを絞って商品開発する。⑦体験教室があって、参加して楽しめる。⑧メニューとレシピ提案を行い、実際の料理を提供している。もしくは、ききちんとしたパンフレットを作りビジュアルで見せる。レシピにお金と手間をかけている。⑨食材の材料、なるたち、食べ方、料理法まで、きちんと背景を語れる。⑩食育を行い、相手に伝えることができてきている。」などを指摘している。

生産だけではなく、加工、販売、料理、サービス、営業までのトータルで考える時代に入り、「出口(消費者の食べる場所)、つまりステージを分かったうえで、生産や加工を考えている」と指摘した。(2017年9月26日筆者聞き取り)

5 地域創造型観光のプロセスモデル

小長谷(2016)は、このような観光事業創造の過程でのマネジメントの重要性を指摘する。古田、金丸両氏の事例とも原石の発見段階では、徹底的に収集する。古田氏は、まず「成功事例を作ることだ」と指摘した。原石発見の段階から国内外に通用する選定作業の重要性を指摘している。観光をはじめとする集客産業の最大の特徴は「顧客はすでに来訪している時点で来訪のための交通費・時間・労力のコストを払っている」ことで大きなハンディを背負っている(小長谷2016)。



「図3 ニューツーリズムのプロセスモデル」

出所：筆者作成

したがって、研磨段階における環境整備を入念に行わなければならない。古田氏は、自然資源のハード、ソフトインフラを地域とともに整備、充実させ、さらに地域に還元できる「国内外向け観光資源化＝観光商品化」の実現を行った。金丸氏のワークショップを通じてのテキストとレシピの地元各主体の共有化も研磨段階の主要な作業である。どちらのケースも地元の資源が非常に重要だ。さらにそのうえで、パッケージ化し回遊性を持たせることが必要だろう。パッケージ化は、食・交通・宿を「一度来たらできるだけ多くの満足を得ようとする観光客」に無理なく提供する方策である。「食」と「農」で取り上げた「イタリアのアグリツーリズム」も、限られた地域資源をどう生かすかが大切で、「田舎に宿泊するなら農家に宿泊」が定着し、そこから回遊する方策がとられている(金丸2017)。研磨段階を経て、従来の観光地との回遊性が確保され、パッケージ化される方策がとられている。また、これらを海外も含め広報プロモーションすることも重要である。

これらいくつかの事例をふまえて、筆者としては、ニューツーリズムのプロセスモデルを図3のように提案する。原石発見段階とは、これまで観光資源としては気付かれていなかったような地域固有の資源を見つけ出す段階である。古田氏の事例では、公募という手段をとっている。公募という手段をとることによりこれまで光のあたらなかったものに対して「気付き」があり「発見」がある。金丸氏は、公募こそしていないが、全国の食と農による観光ビジネス創造は、今まであまり光の当たらなかった農村の取り組みを都市農山漁村交流活性化機構の事業、農水省の「地産地消の仕事人・現地検討委員会」の現地セミナーを金丸氏が提唱し、合宿形式で実現したことから分かるように、徹底した原石発見の過程である。研磨段階とは、観光学では磨き上げの段階である。企業活動に置き換えるなら企業が消費者にブランド価値を効果的に伝える活動のことであると同時に企業が自らのブランド価値を社内に浸透させる活動のことで、市民・事業者・行政等がその魅力・価値を学び、理解し、磨き上げることである。事業者間の環境整備やガイドの育成や新たなターゲット

になる層の開発、地元住民の体験学習等も重要である。そのうち、回遊性を含むパッケージ化がされる。次の段階が広報プロモーションである。先に挙げた新たなターゲット層の開発は、観光地開発の環境整備に大きく貢献するとともに、広報プロモーションにも貢献する。古田氏の事例では、女性観光客を呼び込むことで、女性にやさしい環境整備を行い、広報にもつなげている。

ニューツーリズム時代における観光分野においては、地域資源の発掘を基にした地域創造型観光が重要であり、それが事業創造の特徴的なモデルになることを見出した。

6 おわりに

今日、地域資源の活用が地元の誇りになり、関係する民間企業、NPO、地域団体、教育機関等が成功体験(実感)を得ることが重要だと古田氏は言っている。まさしく地元の誇りとなることが「自慢」につながる。「自慢」を地元で共有し、観光客と共有することが重要である。「食」や「農」を含む文化や自然が観光を通じて事業創造のシーズになることが分かった。地域性のあるものが、磨かれて大きな価値のあるものとなる。観光客に感動を呼び、地域創造型観光＝まちづくりの要となるのは、地元住民の営みである。

参考文献

- 大友純(2014)『価値づくりマーケティング』丸善出版
- 大澤健(2010)『観光革命 体験型・まちづくり・着地型の視点』角川学芸出版
- 金丸弘美(2017)『田舎の力が未来をつくる! ヒト・カネ・コトが持続するローカルからの変革』合同出版社
- 観光力推進ネットワーク関西・日本観光研究会関西支部編(2016)『地域創造のための観光マネジメント講座』学芸出版社。
- 国土交通省総合政策局旅行振興課(2006)『地域観光マーケティング促進マニュアル』
- 小長谷一之(2005)『都市経済再生のまちづくり』

- 古今書院。
- 小長谷一之他 (2012) 『地域活性化戦略』 晃陽書房。
- 小長谷一之 (2016) 「地域創造型観光のマネジメントー成功事例からみる7つの原則」 『地域創造のための観光マネジメント講座』 学芸出版社。
- 小林裕和 (2010) 「旅行業における商品イノベーションを引き起こす旅行商品の特性について」 『国際広報メディア・観光ジャーナル』 No. 10 北海道大学
- 塩沢由典・小長谷一之編 (2007) 『創造都市への戦略』 晃洋書房。
- 塩沢由典・小長谷一之編 (2008) 『まちづくりと創造都市』 晃洋書房。
- 塩沢由典・小長谷一之編 (2009) 『まちづくりと創造都市2』 晃洋書房。
- 嶋口光輝・和田充夫・池尾恭一・余田拓朗 (2004) 『ビジネススクール・テキスト マーケティング戦略』 有斐閣。
- 清水苗穂子 (2016) 「地域における観光商品づくりと観光事業への応用」 『地域創造のための観光マネジメント講座』 学芸出版社。
- 原一樹 (2016) 「見えない宝を探し、創り出すコンテンツツーリズム」 『地域創造のための観光マネジメント講座』 学芸出版社。
- 古田菜穂子 (2017) 「関西の観光振興と人材育成を語るー岐阜県の事例からー」 日本観光研究学会関西支部第14回「関西から観光立国・立圏を考える」意見交換会レジュメ
- ポーニタ・M・コルブ (近藤勝直監訳 (2007) 『都市観光のマーケティング』 多賀出版
- 村田和繁 (2013) 「都市の創造性と文化についてー京都市東山地域と大学の取組ー」 『都市研究』 第13号。
- 横見宗樹 (2008) 「着地型観光に向けたマーケティングの方法及び実践ー大阪府四條畷市を事例としてー」 大阪商業大学論集第5巻第5号 (通号156号)。
- Porter, M. E. (1985) "Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press. (土岐坤訳 (1985) 『競争優位の戦略』
- ダイヤモンド社)。
観光庁ホームページ
http://www.mlit.go.jp/kankocho/page05_000044.html
観光 Re: デザインホームページ
<https://kankou-redesign.jp/pov/647/2/>
(査読付研究ノート)