心を動かす、
日本を元気にする
観光・レジャーのプロデューサー
応援情報誌
とーりまかし
vol. 62
2020年12月号

目次

「持続可能な観光」ってどういうこと？
客よし、地域よし、住民よし！
2 「三方よし」の観光地経営
旅行ロスを埋めるマイクロツーリズム、想定外のお化け屋敷、〝文豪の缶詰〟を体験できる老舗旅館…
14 3密回避エンターテインメント
新型コロナウイルスで住まいやオフィスはどう変わる？
24 最新の研究や事例に学ぶ居住空間のこれから

連載
知りたかったあのキーワードを詳しく解説
とーりま的ピックアップNEWS
30 月は東に、日は西に
今号のテーマ デジタルトランスフォーメーション
価値と感動を生み出す人にインタビュー
32 「マエストロの肖像」
公益財団法人船橋市公園協会 公園業務部 アンデルセン公園長 細谷順子
From Local
34 世界に誇る まち・むらのしごと
酒枡（岐阜県）

とーりまかし [korimai kasiji]

インドネシア語で「ありがとう」の意。

日頃からお世話になっているクライアントのみなさまにありがとう、読者のみなさまにありがとう、そして私たちに知恵を提供してくれるすべてのみなさまにありがとう、という感謝の気持ちを込めて、この名前をつけました。ちなみに、じゃらん「jalan」もインドネシア語で、「道」「プロセス」の意味です。「jalan jalan」で、「散歩する」「ブラブラ出かける」「旅行する」などの意味になります。

「持続可能な観光」ってどういうこと？

客よし、地域よし、住民よし！「三方よし」の観光地経営

JRC研究「地域、住民、旅行者『三方よし』を目指すサービス・マーケティングの観点から科学する観光の新たなプロフィットチェーン」より

ここ数年、SDGs（持続可能な開発目標）という言葉が社会全体で注目され、観光についても「持続可能な観光」であることを追求する動きが生まれつつあった。では、「持続可能な観光」とはいったいどういうものなのか？たとえば、集客数より誰に来てもらうかを問う、「量から質」への転換もその一つだ。コロナ禍の環境では、観光マーケティングにおいてもこれまで同様の考え方はできないが、そんな今だからこそ、「持続可能な観光」の発想が価値を発揮すると言えるかもしれない。

イラスト／武曽宏幸

持続可能な観光の考え方はコロナ禍にこそ有効

コロナ禍以前、日本の観光の現場では、訪日客を中心に旅行者が急増し、混雑や環境の悪化などの弊害が起こり始めていた。「持続可能な観光」は、社会全体が持続可能性に注目する状況に加え、こうした過観光環境を背景に生まれてきた発想だ。

一方でコロナ禍後の観光では、旅行者の全体数が激減し、当分元通りの数は期待できそうにない。また、行政や観光事業者がいくら旅行者を呼びたくても、地域住民の中には、感染拡大地からの人の流入を恐れる気持ちも根強くある。必然的に、「より多くの人に訪れてもらう」より「可能な範囲で受け入れる」という、量より質の観光を考えざるを得ない状況であり、まさに持続可能な観光の発想が求められているといえる。

持続可能な観光には何が必要なのか？またそのためには、どのような考え方や具体的な取り組みが有効なのか？本特集ではまず、じゃらんリサーチセンター（以下JRC）の研究から持続可能な観光とは何かを整理し、国内外の事例からその実現に向けた具体的な方策を考えてみたい。

「三方よし」の観光地経営

理論編 JRC研究より

JRC研究「地域、住民、旅行者『三方よし』を目指すサービス・マーケティングの観点から科学する観光の新たなプロフィットチェーン」より

観光が持続可能であるためには住民や地域資源のケアが不可欠

そもそも観光が「持続可能」であるとはどういうことなのか？観光マーケティングについて考察する研究をもとに、基本的な考え方を整理する。

サービス商品ならではの観光の特異性とは

観光庁の発足とその後のDMOの整備以来、マーケティングの重要性は観光業界の共通認識となりつつある。しかし現場では、いわゆるマーケティングの理論や手法で問題が解決していない例も多い。JRCの研究、「地域、住民、旅行者の『三方よし』を目指すサービス・マーケティングの観点から科学する観光の新たなプロフィットチェーン」は、こうした問題意識からスタートした。

一般的なマーケティング理論は「モノ製品」をベースに考えられている。しかし観光は「サービス製品」。「モノ製品」をもとにした理論がうまくあてはまらないのも無理はない。そこで本研究では、旅行の目的地である地域全体を一つのサービス製品と捉え、モノではなくサービス向けのマーケティング理論を確認し、さらに観光に特有の課題を踏まえたうえで問題点を洗い出すこととした。

サービス・マーケティングの特性としては、マーケティングの大家といわれるフィリップ・コトラーが「目に見えない（非有形性）」「生産と消費が同時に行われる（不可分性）」「提供者や場によって品質が変わる可能性がある（変動性）」「貯めておくことができない（非貯蔵性）」という4点を挙げている。これらの特性を踏まえて観光が取るべき策は、「目に見えない」ことに対してクチコミや事前告知でできるだけサービス内容を可視化する、「生産と消費が同時に行われる」ことに対しては逆にその場にいないと体験できないことをメリットとして提供する、「品質が変わる」ことに対しては雨の日割引のような形で品質をコントロールする、「貯めておくことができない」ことには価格変動制やキャンセル料の設定で需給をコントロールするなどが考えられるだろう。

地域＝公共財＝リソースに限界がある

そのうえで観光に特有の性質を見ていくと、①ステークホルダーが多い（広範囲性）、②スイッチングコストが低い（嗜好性）、③地域は公共財である（財としての性質）、④品質を一部コントロールできない（サービス・エンカウンター）などのポイントが挙げられる（表1）。このうちマーケティングの課題に関わってくるのが②～④のポイントだ。

②の「スイッチングコストが低い」とは「他ブランドへのスイッチが起きやすい」という意味で、観光でいうと「一度訪れた旅行者が他の観光地や宿などに移ってしまいやすい」ということになる。例として携帯電話のキャリアが一度契約するとなかなか変更されない（スイッチングコストが高い）のと比べると、その違いがよく分かるだろう。安定した観光地経営にはリピーターの獲得が重要と言われるが、スイッチングコストが低いということはファン獲得が他の分野より難しいということであり、より率先して取り組まなければいけない課題だということになる。

③の「地域は公共財である」とは、地域のリソースには限界があるということで、ニーズがあるからといって供給量を増やすことはできないということだ。この点がまさにモノ製品との違いとも言える。モノであればニーズに応じて生産量を増やしてよりたくさん売ることもできるが、観光地は人気があるからといって際限なしに人を呼ぶというわけにはいかない。そうしたキャパシティを超えて人が訪れてしまった状態が、コロナ以前に一部の地域で問題になっていたいわゆるオーバーツーリズム現象と言える。

表1　観光の特異性

①ステークホルダーが多い・多様（広範囲性）
□対象となる業界・分野が多岐にわたる（裾野が広い）
□関係者が多い
②スイッチングコストが低い（嗜好性）
□高額商品のわりにスイッチングコスト（乗り換えのハードル）が低い
□リピーターを確保することが戦略上重要である
③地域は公共財である（財としての性質）
□観光資源の状態に左右され、純粋に消費者のニーズ・意向・希望を出発点にすることは難しい場合が多い。
④品質を一部コントロールできない（サービス・エンカウンター）
□商材の一部に地域住民が含まれる

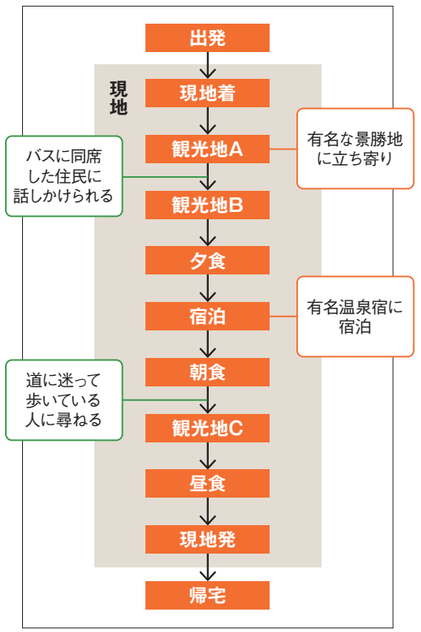
コントロールしづらいが実は大きい「住民」の役割

④の「品質を一部コントロールできない」という点は、地域全体を一つのサービス商品として見るからこそ起こりうる課題とも言える、興味深い課題だ。

旅行者から見た旅のプロセスを示した図1をご覧いただきたい。旅行者は、現地に到着するとあちこち観光地をめぐって宿泊し、帰宅するが、その間にさまざまな事業者と接点を持ち、サービスを受ける。こうした接点のことをサービス・マーケティング用語で「サービス・エンカウンター」と呼び、旅行中のすべてのサービス・エンカウンターが評価の対象となる。しかし、サービスを提供する観光事業者は宿、物販、飲食、交通と多岐にわたり、それぞれが個別にサービスを提供しているうえ、実は旅行におけるサービス・エンカウンターは観光事業者に限らない。観光地で過ごす時間や移動中の時間に、多くの旅行者は地域住民と接点を持つはずだ。バスの車中で住民と会話を交わしたり、道に迷って住民に道を尋ねたりする行動がこれに当たる。

観光事業者については、多少のばらつきはあっても、ある程度サービス提供者としてのクオリティが期待できる。しかし、住民はサービスのトレーニングを受けているわけではなく、地域として品質をコントロールするのは難しい。ところが、実はそんな地域住民の「品質」が、旅行者にとっては大きな意義を持つことも分かっている。JRCが毎年実施している「じゃらん宿泊旅行調査」では、実際に行った旅行の満足度をいくつかの項目に分けて尋ねているが、「地元の人のホスピタリティを感じた」の項目で上位にランクインする都道府県では、観光事業者だけでなく地域住民とのふれあいが評価されているケースが多い。たとえば、「地域住民が明るい・気さく」「地域住民が親切」「地域住民の方言が和む」「地域住民が観光客に慣れている」といった具合だ。

図1　地域全体＝サービス商品と見立てた際の旅行者の行動



旅行者は地域＝サービスの一部で一般人と接点を持っている。つまり「サービス・エンカウンターに地域住民が含まれる」ことになる。

地域住民の満足度が上がればプロフィットチェーンが回る

一般に、企業があるサービスを提供する際には、従業員がやる気を持ち、環境に満足しながら働くことで、売り上げもアップすると言われている。顧客もそのような企業に対して満足し、よい評判を生み出し、さら

によいフィードバックを従業員に与える。このように、サービスを生み出す側と、それを受ける側のサイクルがうまく回り、さらなる好循環を生み出す状態を、サービス・プロフィットチェーンという（図2）。これを上手く回す重要な原動力の一つが従業員満足度というわけだ。

そのうえで、企業を地域全体に置き換えて考えると、従業員に当たるのはサービス・エンカウンターの担い手ということになり、個別の観光事業者だけでなく、地域住民も含まれることになる。従業員満足度は「エリア満足度」とでも置き換えることができるだろう。つまり、事業者や住民を含めた地域の人々の満足度が上がれば、地域住民のモチベーションも上がり、それが旅行者にもよい影響を与え、よりよい評判が生まれることが期待できると言えそうだ。持続可能な観光とは、こうしたプロフィットチェーンが上手く回っている状態とも言える（図3）。

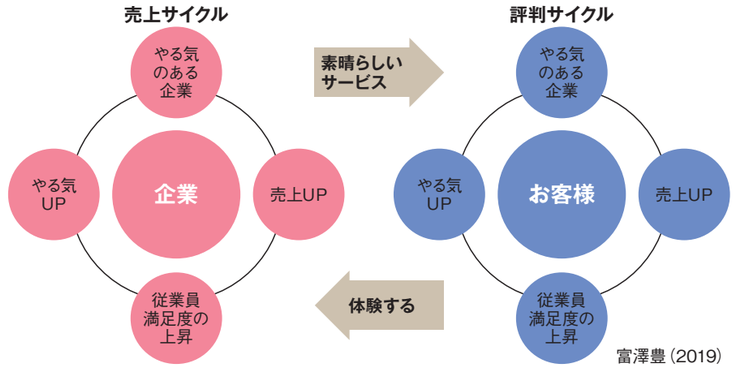
「住民」「資源」を含めた「正しいプロダクトアウト」へ

そもそもマーケティングとは、消費者のニーズに合わせて商品を作るという基本に立脚している。従来、観光や地域は「マーケットイン（ニーズに合わせた商品を作ること）」の発想が足りないと指摘されていて、その点をとくに意識した取り組みをしてきたとも言える。主に消費者＝旅行者に目を向け、集客や満足度アップを目指す方向性だ。

だが一方でその方法は、ここまで見てきたような「キャパシティ」や「住民（生活）」といった視点を欠いているともいえる。ソースに限界がある以上、ニーズに合わせ続けることは難しく持続可能とは言えない。それならば、もう一度「プロダクトアウト」的発想に戻ることも必要だ。もちろんそれは「いいものを作れば売れる」という意味ではない。資源を管理して、需要の低減や分散を図っていくという意味の、「正しいプロダクトアウト」を目指すということだ。そのためには、地域に何があり、今後どんな姿にしていきたいのかという「ビジョン」が必要になる。

観光庁は「日本版持続可能な観光ガイドライン」の中で、「観光地の運営に地域住民の意見を反映しているか」「地域の自然や文化的資源の保護計画が策定されているか」といった点に触れている。持続可能な観光には、こうした住民や資源（キャパシティ）への意識も欠かせないのだ。

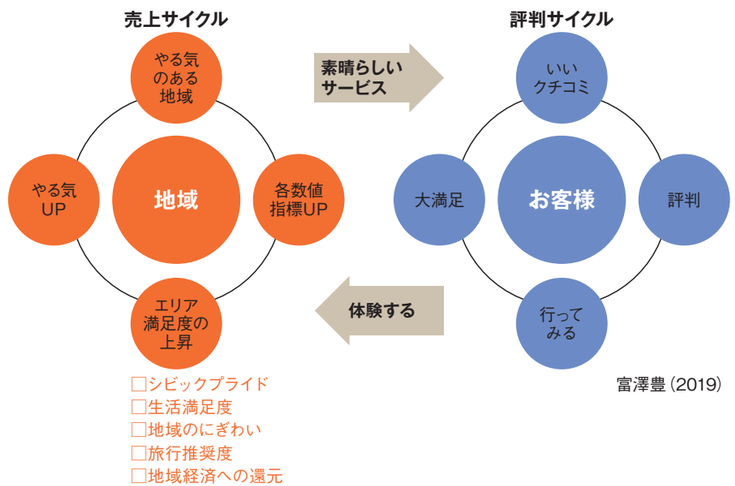
図2　サービス業のプロフィット・チェーン



富澤豊（2019）

顧客満足度を上げるには従業員満足度の高さが必要であり、モチベーションを保つには適正な給与が条件となる

図3　観光業のプロフィット・チェーン



富澤豊（2019）

地域全体で見ると、企業で従業員にあたる存在が、サービス従事者、あるいは地域住民となる

Column

沖縄県の観光成果指標

都道府県こそ取り組みたい！住民と資源の視点を取り入れた

達成度を測る指標があれば、目指す将来像に向けた合理的な議論ができる。都道府県が「住民」や「資源」の視点を含めた指標を用意していれば、市町村としても持続可能な観光に取り組みやすくなるはずだ。

沖縄県は「第5次沖縄県観光基本計画（2012年～）」の中で、目指すべき姿を「世界水準の観光リゾート地」と定め、その具体的なイメージを「観光客」「観光産業」「県民」「観光資源」の視点から言語化している。「沖縄観光成果指標（2014年～）」はこうした将来像の達成状況を把握し、同時に県民にも理解を深めてもらうために設定したものだ。

「入込数」や「観光収入」が中心となりがちな観光計画にいち早く「県民」「観光資源」の視点を取り入れた背景には、上位計画にあたる「沖縄21世紀ビジョン基本計画（2010年～）」の存在がある。これは県が目指すべき将来像と、経済、教育、福祉など分野ごとの基本施策を定めた計画で、県民生活や地域資源の目指すべき姿についても言及されていることから、観光でもその視点を盛り込んだ。また当時は年間600万人／年だった観光客数を10年で1000万人／年に伸ばす目標を掲げていて、そのために必要な「世界に通用する質」の確保にこうした視点が不可欠との考えもあった。検討段階ではハワイやカナダ、EUなど海外の事例を研究し、結果選ばれたのが現在の40項目（表2）。県が収集するデータの他、項目によっては国の調査等を活用し、年度ごとにまとめて発表している。

沖縄県は島嶼県であり、地域ごとに異なる観光課題を抱えているため、具体的な観光計画の主体は市町村。成果指標もゆくゆくは市町村が独自で作成することを視野に入れているが、まず県で基本となる項目整理を行い、各項目のデータソースも公表することで、市町村が独自の指標を作る際のモデルの役割も果たす。コロナ禍でより一層観光の「質」が求められる今、モニタリングのための指標が示されていることは、次の一手を議論する大きな助けになるはずだ。

表2　沖縄観光成果指標の項目

経済	
1	航空旅客提供座席数
2	宿泊施設（収容人員）
3	二次交通（レンタカー・一般貸切旅客自動車車両数）
4	観光収入
5	観光客の消費単価
6	観光客の滞在日数
7	宿泊者数（人泊数）
8	客数（MICE参加者）
9	客数（主要観光施設入場者）
10	季節変動（入域観光客数）
11	経済波及効果
12	雇用者数（宿泊業、飲食サービス業）
観光客	
13	入域観光客数
14	外国人観光客数
15	バリアフリー対応（沖縄県福祉のまちづくり条例適合証交付施設数）
16	外客対応（通訳案内士等登録者数）
17	接客待遇（沖縄観光タクシー乗務員資格認定者数）
18	旅行全体の満足度（国内客）
19	旅行全体の満足度（外国人客）
20	リピーター率
県民	
21	県民所得
22	渋滞（昼間12時間平均旅行速度）
23	観光客比率（定住人口換算）
24	県民旅行の実施度
25	住みやすさ（定住の意向）
26	観光施策の重要度に対する意識
環境	
27	最終エネルギー消費量
28	温室効果ガス排出量（二酸化炭素排出量）
29	環境認証（エコアクション21認証事業者数）
30	ビーチ（主要水浴場の水質（期間中））
31	エコツーリズム（保全利用協定の認定状況）
32	保全エリア（自然環境保全地域の指定状況）
33	景観（景観行政団体）
34	世界遺産（訪問者数）
35	文化財（国・県・市町村指定文化財件数）
36	文化・スポーツイベントの集客
マネジメント	
37	県観光予算
38	市町村観光予算
39	市町村観光計画の有無
40	市町村観光協会の有無

「三方よし」の観光地経営

事例編

住民・資源に考慮した「持続可能な観光」の取り組み例

住民や資源に配慮した取り組みでは、従来の観光のイメージを超える内容も含まれる。国内外の先進的プレーヤーが何を重視し、何に取り組んできたのかを見ていこう。

海外事例 1

ベルリン市（ドイツ）×住民理解促進

住民への直接聞き取りと市内宿泊体験で観光への理解を促す

住民が行政と直接対話し、自ら参加することが効果的

一時は「ベルリンはあなたがたを愛していない」というステッカーを貼る運動が起こるほど、旅行者に対する一部住民の反感が募っていたベルリン。そこで2018年、DMOであるvisit Berlinは「HIER IN BERLINプロジェクト」を立ち上げ、住民と旅行者の双方が快適に過ごすための取り組みを始めた。

その一つが「キーツ・ツアー」。キーツとは「区」よりもさらに小さい居住区のことで、visit Berlinの職員が自転車に乗り、各キーツの市場や図書館など人の集まる場所を訪問、住民に対して直接、観光に関する意見を聞いて回る。住民の声をダイレクトに聞けるため、問題をきめ細かく把握でき、素早く対応できるのはもちろん、問題を未然に防ぐこともできる。またこの方法は、単に市民の実態を把握するだけでなく、観光に関する市民への啓発活動を兼ねられるという点でも有効。市民の意見を聞き取る一方で、「多くの観光客が訪れることで雇用が生まれ、税収が上がり、インフラ等の整備が進む」という観光の恩恵についても説明する機会になる。行政と市民が対話することで、住民が観光への参加意識を持ち、旅行者を歓迎するムードが生まれているのだ。

さらにこれとは別に2010年から行われているのが、「あなたの街を体験！」という、市民向け宿泊プログラムだ。内容は、冬の閑散期を利用して、ベルリン市民を市内のホテルに格安で招待するというもの。visit Berlinの株主であるホテル連合の協力で実現したもので、宿泊はもちろんホテルでの夕食や朝食、ライブ等のイベントも含め、地域住民が観光客の立場を体験できる。

いずれも、規制ではなく対話や体験、参加によって観光への意識醸成を図るもので、とくに都市観光の現場で参考になる点は多そうだ。

ベルリン × 住民理解促進のきっかけ

○一部地域での観光客と住民の軋轢

取り組みポイント

○問題の聞き取りと啓発を兼ねるDMO職員-住民の直接対話

○ベルリン観光の価値を市民が体験できる宿泊プログラム

海外事例 2

ハワイ州（アメリカ）×レスポンシブル・ツーリズム

住民が大切にしていることから伝えるレスポンシブル・ツーリズムの啓発活動

住民が守り続けている文化や自然の大切さを伝える

ハワイ州観光局が推進する「レスポンシブル・ツーリズム」とは、旅行者が責任意識を持つことで、よりよい観光地形成を行っていく考え方。旅行者の行動が地域や環境へ負荷を与えてしまうかもしれないことを認識し、自律した行動を取ること啓発する。というのも、ハワイへの総渡航者数は2019年に1000万人／年を超えたが、800万人／年を超えた頃から少しずつ問題が表面化。SNSの影響もあり、それまで旅行者が訪れなかった居住区域や聖地にも訪れるようになり、10年前には70%台だった対観光業住民満足度が2018年には60%を切った。住民が旅行者を歓迎する「アロハ・スピリッツ」はハワイの大切な資源の一つだが、それも観光業に対する住民の満足感や理解があってこそ。ハワイ州観光局がすぐに対策を取ったのは、住民の暮らしをより豊かなものにすることこそが持続可能な観光業の礎であり、観光を主要産業とする地域としてそれを失ってはならないと考えるからだ。

動画で住民が受け継いできた文化、守り続けている自然を分かりやすく伝える。来年には専用情報サイトも公開予定だ https://www.allhawaii.jp

啓発の際の大切なポイントは伝え方の丁寧さ。「この場所に立ち入らないで」のように要求するのではなく、地元の人が大切にしているもの伝統文化や受け継いでいる精神や想いを伝えていく。これは要求型の訴えよりずっと複雑で、「共感しやすいストーリーで語ることが重要」とハワイ州観光局日本支局長のミツエ・ヴァーレイさんは言う。

発信する際は、ターゲットごとに詳細なメッセージ戦略、メディア戦略を立てることも重要だ。ビーチリゾート好きにはサンゴ礁にやさしい日焼け止めの使用を伝え、環境意識の高い旅行者にはハワイ固有種コアの森再生プロジェクトについて伝えるなど、旅行者の志向から共感を得やすいストーリーを伝える。

ハワイへの旅行者は約7割が米国国内旅行者で、日本（15%）、カナダ（4%）と続く。日本は海外の最大マーケットであると同時に、「自然を大切にする意識と、それに基づく文化への理解があると認識されている」とヴァーレイさん。日本の地域から国内旅行者へ向けた発信においても、レスポンシブル・ツーリズムは有効なのかもしれない。

ハワイ × レスポンシブルツーリズムのきっかけ

○観光客増と並行して起こった住民満足度の低下

取り組みポイント

○「〇〇するな」ではなく「住民の守りたいこと」として伝える

○ターゲットごとにメッセージや伝え方を変える

内例 国事 1

田辺市（和歌山県）×住民理解促進
確たる理念で積み上げた外国人誘客実績が、地域への誇りと観光の担い手を育てる

国内団体客→海外FITへの転換実績が地域の意識を変えた

世界遺産、熊野古道（登録名称「紀伊山地の霊場と参詣道」）を擁する田辺市。しかし5市町村合併の中心的存在である旧田辺市は登録当時は対象地域ではなく、多くの住民にとって観光は縁遠い産業だった。一方で世界遺産の対象地域では、登録直後から大量の団体客が押し寄せ、生活の場を歩き回る問題が起こっていた。

こうした状況に対処するため設立したのが官民共働の「田辺市熊野ツーリズムビューロー（以下、ビューロー）」。「一部地域のみの産業」かつ「宗教色が濃い」と認識されがちだった熊野古道観光を、「民」の顔を持つ団体が担う形とし、どんな観光地を目指すのかという理念作りから着手した。こうして「ブームよりルーツ（文化への理解を得る）」「マスより個人」「ローインパクト（受け入れは少しずつ）」などの理念を固め、その実現に向け、外国人個人旅行者にターゲットを絞る。地域では外国人旅行者を迎えた経験はないに等しく、宿泊事業者も、一部旅館を除けばオンラインの予約もできない小さな民宿ばかりだったが、ビューローが徹底的に支援。外国人旅行者対応をロールプレイング形式で学ぶワークショップを開催し、英語掲示物などの案内用ツールを配付するなどバックアップに努めた。中心となって活躍したのは、市内在住のカナダ人スタッフ。地域の精神文化を英語で伝えるガイドブックを執筆するなど、発信面でも大きな役割を果たした。

こうして外国人旅行者が訪れるようになると市民の意識も変化する。「外国人がわざわざ訪れる土地」という評価が誇りとなり、小中学校での「熊野古道学習」で若い世代にも共有された。地域経済では、歩いて移動する旅行者のため大きな荷物の搬送ニーズが生まれ、今では新事業として定着。古道沿いでは軽食販売などが行われ、地元農家の収入源にもなっている。地域全体の活性化に伴い、市外からの若い移住者も増え、新たに事業を興す動きも出てきた。

ビューロー事務局長の小川雅則さんは「肝心だったのは、最初に決めた理念をブレずに実行してきたことと官民の共創」と振り返る。まず思い切った施策で実績を挙げ、それを市全体の誇りにつなげる形は、一つの理想形と言えるのかもしれない。

田辺市 × 住民理解促進のきっかけ

○世界遺産登録により団体観光客急増、生活の場が脅かされる

取り組みポイント

○目指す地域像に合わせて決めた「理念」の貫徹

○ビューローと行政との意思疎通（ビューロー内に市役所出向者が常駐）により、公教育にも観光分野を導入

内例 国事 2

由布市（大分県）×景観保護
大規模開発を制限する条例を軸に住民も視察に行って目線を揃える

条例の存在自体がNOという後ろ盾になる

今でこそ確かなブランド力を持つ由布院温泉だが、「日本中に名前が広がったのはここ数十年のこと」と由布市まちづくり観光局事務局次長の生野敬嗣さん。近隣の大温泉地と比べて何もかもが小規模な由布院は、団体客など呼びたくても呼べず、その中で早くから独自のあり方を考える必要があったのだ。

背景には、1960年代に持ち上がったダム建設とそれに伴うリゾート計画の影響もあった。町を二分した議論の結果、町としてダムに沈むことを拒否したところから、目指すべき姿への模索が始まる。当時の指針の一つは、大正時代の林学博士、本多静六が残した「由布院は森林公園の中に町があるようなドイツの保養温泉地に学べ」という言葉。これをもとに1970年代、地域の若者3人が1カ月かけて欧州視察旅行を行い、「小さな町が普通の生活をしているところに人が訪れている」という、高度成長期の日本とは全く異なる姿を目にして帰ったことで、これまでの町の暮らしを大切にした「生活型観光地」というスタイルが生まれた。さらに景観保護と大規模開発規制の考え方を明文化したのが、1990年の「潤いのある町づくり条例」。バブル期に開発の波にさらされた危機感も、条例の制定を後押しした。

条例ができたことで、この考えが一部の観光事業者の主張等ではなく、地域全体の考え方だと示されたのは大きい。ただ、住民全員が同じ理念を共有するための努力は他にもある。その一つが、視察に年齢や性別も幅広いさまざまな立場の人が参加すること。同時に同じものを見ることは、葛藤も生むが、目線を揃えるのには劇的に効く。過去には「視て来る運動」として、住民を公費で国内外の視察に派遣したこともあった。

それでも、現在の罰則を伴わない条例だけでは意に沿わない開発も起こりうる。そうならないために、今後は条例の改正や、地元と開発事業者を調整する第三者機関の存在も必要だと生野さんは言う。「全国一律のルールで観光開発を行えば、同じものしか生まれないわけですから」

由布院の中心部に位置する「湯の坪街道」。主役は個人商店で、背の高い建物やチェーン店の看板のない町並みが保たれている

由布市 × 景観保護のきっかけ

○近隣の大観光地とは違う個性を必要としていた

取り組みポイント

○海外視察には住民も派遣。官民・老若男女で目線を合わせる

○地域を区切って大規模開発を制限する条例を制定

国内事例 3

京都市（京都府）×混雑緩和
観光事業者にも住民にも理解されやすい「空いている場所への誘導」という発想

「観光快適度」情報の提供で旅行者の移動を狙う

京都市では2019年11月、「市民生活との調和を最重要視した持続可能な観光都市」の実現に向け、基本指針と具体的方策についての取りまとめを発表。その主要4課題のうちの一つが「観光地の混雑対策」だ。

その一環として2019年度に「観光快適度の見える化による分散化」事業を開始。スマートフォンの位置情報等のビッグデータをもとに、京都市内の混雑状況を予測し、京都観光公式サイト『京都観光Navi』内で「観光快適度」として表示する取り組みだ。

11月にリニューアルした「京都観光快適度マップ」。日付や時間帯を選ぶとエリアごとに予測混雑度が表示される

さらに、コロナ禍による状況の変化を受け、今年の11月にはページをリニューアル。人気観光スポットについては、観光快適度の表示だけではなく、新たにライブカメラ映像による混雑状況の発信を始める（設置完了箇所から順次開始）。コロナ禍で混雑状況の予測が難しい中、リアルタイムの情報を加えることで、観光客に混雑を避けてもらうための工夫だ。

同じページでは、人気観光スポットが混雑している時間帯におすすめの、比較的空いている観光スポットの情報を掲載。訪問時間を分散化させることで人気観光スポットの混雑緩和を図るとともに、観光客の来訪が望まれる場所への誘客を進める。

「大切なのは『混雑しているから行くな』ではなく『空いているところに行ってほしい』という伝え方」と語るのは、本事業を担当する京都市観光さんMICE推進室担当係長の中窪千裕さん。この発想があれば、「混雑表示すると来てもらえない」と難色を示す観光事業者に、「逆に空いているときにお客さんの流れを作れる」と理解を得ることも可能だ。

分散への取り組みが「密を避ける」役割も果たす

京都市は、これまで「時期」「時間」「場所」の3つの観点から観光客の分散化に関する様々な施策を展開してきた。「時期」と「時間」の分散化の取組として、閑散期の12月と3月に実施するイベント『京都・花灯路』は2003年、8月（旧暦の七夕）に開催する『京の七夕』は2010年に開始。これらの積み重ねで2003年には3．6倍だった月別の繁閑差が2019年には1．3倍に縮小するなど効果を上げている。さらに「時間」の分散化では、2014年に『朝観光』、2018年に『夜観光』をスタートし、「場所」の分散化として、市内周辺エリアの魅力的な情報を発信することで周遊を促す「とっておきの京都プロジェクト」も2018年から実施している。

『京都・花灯路』の一環として行われる嵐山・渡月橋のライトアップ。京都の夜の魅力づくりに役立っている

『京都・花灯路』は紅葉後の嵯峨・嵐山、桜の前の東山を舞台に、行灯の「灯り」やいけばな作品の「花」により、幻想的に演出された散策路を回遊することができる夜のイベント。『京の七夕』では、市内の複数のエリアで、各地域の特性を活かし、「願い」をテーマとした企画を実施する。旅行者にとっては、京都の夜の魅力を体験でき、日常の中に今も色濃く息づく京の伝統文化・生活習慣などを知る機会にもなる。いずれも、行政や観光協会、商工会議所のほか、仏教会や地域の関係団体によるオール京都での実施体制も特徴の一つとなっている。

『朝観光』は、早朝にしか体験できない京都の魅力に着目し、市が観光協会と共に推進してきた取り組み。例えば、拝観前の時間に少人数でゆっくりと庭園等を鑑賞できるプラン等は、僧侶による解説や朝食の提供など付加価値をつけることにより、参加者の満足度も高い。PRも含め、地道な取り組みを続けることで、メディアや鉄道会社のキャンペーンにも取り入れられるなど、民間にも定着しはじめている。

『朝夜観光』情報も京都観光Navi内で提供。予約制のイベントなら「密」の回避にも役立つ

コロナ禍で旅行者の動きは大きく変わったが、分散対策自体は「密を避ける」という観点からも有効だ。これまでの取り組みをベースにリアルタイムの混雑情報発信や予約制の導入などサービスを進化させ、住民の理解を得ながら観光の復活を目指す切り札として期待されている。

京都市 × 混雑対策のきっかけ

○訪日客等の急増で問題が多発し、市民の懸念が高まったため、市として基本指針を発表

取り組みポイント

○Webで混雑情報を発信し「空いている場所への誘導」を試みる
○季節、場所、時間で分散
○イベントはオール京都で実施。こまめに施策を見直し住民には対面で説明

とーりまかし的

考察

“三方よし”の実現には“三方対等”が条件となる

ハワイ州観光局日本支局長のミツエ・ヴァーレイ氏が言うには、レスポンシブルツーリズムを実現するためには、まず地域住民が自分たちの地域や文化にプライドを持つことが前提なのだそうだ。確かに住民が大切にしているものが明確でなければ、旅行者に協力を仰ぐことはできない。

実は随分昔から、観光の理想の姿は「親戚や知人が自分の住む土地に遊びにやって来る時のもてなし」だと思っていたのだが、その理由がこれまでうまく説明できずにいた。多くの観光地が友人を迎えるように旅行者に対応できれば、今よりもっと良い旅行が増えるはずなのだが、なぜそれができないのだろう。旅行者は所詮他人だから？お客を敬いすぎる日本の文化、またコロナ禍でたまに目にした「客に来させなければ」という表現にも表れているが、逆にお客を下に見る商習慣。今回の研究を通して、ようやくその謎が解けたのである。それは立場の「対等性」にあるのだ。日本では金銭的なやり取りが発生するため、どうしても客を上位に考えがちだし、地域、特に地方部は都市部との比較で自地域に対するコンプレックスが強い。誰かが上位になるということは、誰かが下位になる。日本では住民と、そして地域が、旅行者と比べて下位になりやすい構造になっている。

三方よしの観光は、旅行者と地域、そして住民の3者が対等な関係が築けてこそ初めてスタートラインに立つことができる。長い歴史で根付いたコンプレックスを解消するのは困難を伴うが、地域を持続させるためにも、観光で地域が自信と誇りを取り戻し、このコンプレックスが解消できるなら、一石二鳥ところが、三鳥くらいいくのではないだろうか。

じゃらんリサーチセンター
研究員
森戸香奈子
「じゃらん宿泊旅行調査」など調査を主に研究を担当。