



JAA通信

(Japan Autonomous Academy)

日本自治 ACADEMY 会報誌

Vol.19 2024年5月発行

(ホームページアドレス)

<http://japan-a-academy.jp/>

[発行]

NPO法人 日本自治ACADEMY

北海道上川郡下川町西町 88-2 (株)谷組内

郵便番号 098-1205

Tel:01655-4-2595

Fax:01655-4-2596

E-mail:info@japan-a-academy.jp

Contents

●さっぱちの屋上養蜂 :P1

表紙写真には、NPO 法人サッポロ・ミツバチ・プロジェクト(通称:さっぱち)の養蜂の取組を掲載しました。

●会員セミナー講演要旨:P2~P11

新保元康さん(認定 NPO 法人ほっかいどう学推進フォーラム理事長)、木本晃さん(株式会社二十一世紀総合研究所調査部・特任審議役)をお招きし、大変貴重なお話を伺いました。

●フォーラムの内容:P11~P20

この2月に「ポスト・コロナの国際観光～北海道に求められるインバウンド観光戦略～」をテーマに開催した日本自治 ACADEMY 主催のフォーラム「アジアと北海道のつきあい方 Part13」の内容を掲載しました。講師は北海道大学大学院国際広報メディア・観光学院准教授の石黒侑介さんです。



さっぱちの屋上養蜂[札幌市] NPO 法人サッポロ・ミツバチ・プロジェクト(通称:さっぱち)は、札幌のビルの屋上に巣箱を設置し、近郊に暮らす人々の協力を得て、養蜂を行っています。ミツバチは巣箱から半径3~4kmを移動し、街路樹や季節の花々から甘い蜜を集めます。集められたハチミツは、その時期に咲く花によって、色・香り・味が異なるのが特徴です。また、さっぱちは、会員の皆様に支えられながら、ミツバチの生育環境を守るために、街に草や木を植え、緑を増やす活動も行っています。

会員セミナー講演要旨

日本自治 ACADEMY では、2023 年度に 2 回(① 5 月 20 日、②9 月 22 日)の会員セミナーを開催しました。1 回目は、新保元康さんから、ほっかいどう学について、お話を伺いました。2 回目は、木本晃さんから、北海道観光の課題と展望について、お話を伺いました。その講演要旨をご紹介します。

講演要旨 I : 5 月 20 日開催

「令和の『ほっかいどう学』のチャレンジ～ GIGA スクール構想を北海道200年につな げる～」

新保 元康 さん

(認定 NPO 法人

ほっかいどう学推進フォーラム 理事長)

◆ プロフィール

1958 年小樽市出身。北海道教育大学札幌分校卒業。小学校勤務とともに、北海道社会科教育連盟や北海道雪プロジェクト等に長年参画し、地域教材を多数開発。また、文部科学省の情報化推進事業の各種委員も歴任。2019 年札幌市立屯田小学校長を定年退職。現在、一般社団法人北海道開発技術センター地域政策研究所参事、特定非営利活動法人ほっかいどう学推進フォーラム理事長。

◆ 私のミッション(関心があり、貢献したいこと)

「ほっかいどう学の推進を通じて、北海道の豊かな未来づくりに貢献する」

★このミッションの背景

世界が熱い視線を注ぐ魅力満点の北海道！

それなのに・・・全国より10年速い北海道の人口減少×他の都府県が約13入る広大な北海道×広域分散の北海道×凍結融解を日々繰り返す困難な大地×北海道としてのアイデンティティ・誇りの弱さ×「北海道は歴史がない」という誤解×自分たちこそが未来を創るという気概の弱さ×そもそも北海道に関わる学習の少なさ×・・・このような問題意識、危機感を持っています。

★ミッション実現への道

自分自身が北海道の多様な魅力とそれを支えるインフラへの理解をさらに深め、多くの方と共有する。

多くの有志とともに、全道の全ての学校での新しいほっかいどう学を実現。

GIGAスクールをはじめとするICT活用の推進をサポートし、それを通じたほっかいどう学推進。

日常的なICT活用とアイデアによる、安心して働ける学校の実現。これによって、教師が北海道の魅力を十分に味わい、本物のほっかいどう学推進、地方創生の担い手になることを支援。



(はじめに)

皆さん、こんにちは。新保元康と申します。私は昭和 33 年生まれの戌年(いぬどし)です。教育大を卒業しまして、札幌市の小学校の教員となりました。37 年間勤務して退職となりました。そのうち 9 年間はいの里の附属小学校におりました。

4 校で校長をさせていただいて、今は、このほっかいどう学の理事長をさせていただいております。そのほか、北海道開発技術センター(略称: dec)のシーニックバイウェイ担当の参事として勤務しながら、様々な活動しております。校長の時は、本当に大変でした。そういう意味では、今は大変リラックスして生活を送っております。

本もいくつか出しております。最近では、4 冊出しております。共著は 3 冊(「校長の覚悟」: 2020 年教育開発研究所、「ポスト・コロナの学校

を描く」2020年教育開発研究所、「GIGA スクール構想で進化する学校取り残される学校」：2021年教育開発研究所）、そして単著1冊（「学校現場で《今すぐ》できる働き方改革一目からウロコのICT活用術：2019年明治図書」です。

本を書くのは大変です。この単著の本は3年がかりで書きました。10万字くらい書かなければなりません。私が校長になった時は、働き方改革という言葉はありませんでした。でも学校の中では働き方改革というのをやっていました。本を書いた方がいいですよと助言してくださる方がいて、書いたものです。おかげさまで、4刷までいきました。

私は、小学校で、普段のことをちょっとずつ変えようということでやってきました。ITの活用もそのひとつです。

例えば、東日本大震災の時に、揺れた瞬間に、子どもたちの安否を確認し、保護者の方にメールで無事を伝えました。当時は、まだ電話連絡網を多くの学校では使っていました。700人規模の学校では、全員の保護者に伝えるのに7~8時間はかかります。メール連絡を使っていたのは本校だけだったと思います。余震の揺れがおさまった段階で、保護者の方に、可能な方は迎えに出てくださいとメールしたところ、直ぐに大勢の保護者が学校そばまで迎えにきてくれました。ITというのは大事だなとその時思いましたし、ITを使って学校の日常を変えていくことは極めて重要だと思います。

（ほっかいどう学に関して）

ここからは、ほっかいどう学について、お話をしたいと思います。私たちの問題意識は、本当に北海道について知っているのかということです。私は現職の時は比較的知っている方だと思っていました。しかし、退職してから、色々見てまわると知らないことばかりです。

覚えているでしょうか。2022年2月、札幌駅では、大雪で全列車終日運休となり、市内にある学園都市線に至っては、それから1週間、列車

が動きませんでした。こんなことは、かつてありませんでした。住宅街には高い雪の壁ができました。しかし、こういうのがもともとの北海道だということが言いたいわけです。

また、人口が200万人いて、ひと冬に雪が5mぐらい降るとするのは、世界でも札幌だけですが、車道は一晚で5,400^{*}除雪します。道が完璧に除雪されているのは、世界でも札幌以外にはないそうです。我々のやっていることは、すごいことなんですが、それが共通理解には至っていません。

我々が知らない北海道の魅力、底力はまだまだあります。

プロスキーヤーの児玉毅（こだま・たけし）さん、ご存知でしょうか。この人はエベレストの頂上まで行った方です。途中から滑っておりてきました。ビッグマウンテンスキーとあって、世界中の有名な山に自分で登っておりてきます。

世界中を滑ってきましたが、北海道はダントツで世界一だそうです。何故かという、標高が低くてもパウダー。世界では、2,000~3,000m行かないとパウダーではないそうです。

北海道は街に近くてもパウダー。手稲もパウダーです。世界では、2~3時間車で行かないとパウダーにならないそうです。そして北海道は格安です。2,000円で半日滑れます。こういうのは北海道だけなんです。

北海道は他の都府県がいくつ入るのでしょうか。都道府県面積の平均値を出すと、12~13ぐらい入ります。後志に東京は2個入ります。北海道には東京が36個入ります。

私たちは道内の出張に飛行機を使います。道東や稚内に行くときはよく使いますよね。離島に行くときは別として、他の都府県では基本県内移動で飛行機は使いません。

我々は圧倒的にスケールの大きいところに住んでいます。本当は知事が12~13人必要なんです。こういうスケール感、皆さんわかっていません。いくつも理由があると思いますが、その一つ

が教科書です。

日本は八つの地方に分かれています。教科書には四国の地図、北海道の地図が載っています。四国は北海道の二分の一ぐらいにしか見えません。縮尺は、四国が100万分の一、北海道が160万分の一だからです。教科書がこのようなことをしていいのでしょうか。感覚が狂ってきます。

まだ、あります。

2016年8月、大きな台風が十勝地方を襲いました。この時、日勝峠が崩れましたし、秋の味覚に大打撃、回復に十数年かかるといわれました。私は、この回復に十数年かかるという意味がわかりませんでした。

そこで色々調べました。十勝平野は肥沃な土地だと思いこんでいましたが、火山灰と黒土、そして泥炭があったりして、これを人が改良を重ねたわけであります。土壌を整備して肥沃にしたという歴史があったわけです。初めて知りました。

それから、本州の農業と北海道の農業は全く違います。本州の農業はまず、灌漑をひくことから始まります。北海道は排水から始まります。地下水が高いと根ははれないので、地下水を下げれば根がよく伸びると、良い作物ができます。

土管を使った暗渠排水がどれだけ大事かということ北海道の農業では教えなければなりません。新渡戸稲造は、農業における排水の発明は、工業における蒸気機関の発明に等しいといいました。

私たちは、蒸気機関の大切さを子どもにいやというほど教えますが、暗渠排水のことは教えませんね。北海道の子どもたちは、まずこちを教えるべきと考えています。今も、暗渠土管の更新は必須となっています。

石狩川のショートカットも、流れるスピードを遅くして、川底が削られて水位が下がり、まわりからの排水がしやすくなったと聞いています。

(そのほかスライドで私たちは本当に北海道の

冬のことを知っているのかについて、除雪への要望の多さ、転倒事故に起因するクレームの内容、冬の暮らしに対する住民意識などを通して紹介。また、北海道の道路や橋、ダムなどのインフラ整備の大変さや、凍結や融解を繰り返す北海道の道路維持の困難さなども紹介。)

このように、いくつか、北海道について、あまり知られていないことを紹介しましたが、私たちは忘れてるし、知らないことが多くあります。そして、どんどん北海道について知らない人が増えています。

逆に、海外の人たちは、北海道のことをよく知っています。円安ですから、たくさん買物をします。

実は、昔の小学校4年生は、「私たちの北海道」という副読本で、北海道のことを1年間勉強しました。しかし、昭和50年頃に廃刊になり、その後40年間、副読本はないんです。市町村ごとの副読本はあります。179冊あります。

学習指導要領が変わって、私は都道府県の副読本は全国一斉になくなったものだと思っていました。ところが、愛知県では「輝く大愛知」という副読本を作っているんです。そして、4~6年生の3年間使うと書いてあります。それで県のアイデンティティを育てています。

私たちはやってない。これは大問題だと思っ
てまして、それをやろうとするのが、この「ほっ
かいどう学」です。私たちの北海道は世界の人た
ちがあこがれる北海道です。

北海道の魅力を知ることと、大事なものは、魅力
を支えている人を育てていく。そこが教育で一
番大事なところ。インフラ、まちづくり、人
と人のネットワーク、何でも支えている人がい
るということ、これを忘れてはいけないと思
います。

(GIGA スクールに関して)

お話はまともに入っていきますが、知らない
ところからはじまって、だんだんその魅力を知

って、その魅力を支えるものを知って、そして世界を知って、自分が北海道を作る主役になっていくということで職業を選択していく。

そういうことを含めて、最初は教育の仕事だと思います。徐々に自分が成長して職業を選び、北海道に貢献していく。そういうふうになっていくことが大事ではないかと思います。

開発局が北海道の総合開発計画を作るときに、ほっかいどう学が大事ですよということをお話だけないかということで、開発局の方にお話ししたところ、今動いている計画の中に、ほっかいどう学が載りました。その縁で、今の会社に再就職ということになり、私もびっくりしました。

簡単に言うと、学校と社会を私たちのNPOが橋渡しになって、北海道の子どもたちのいろいろな幸せが実現していくようなことをしていきたいと思っています。

北海道開発局と北海道教育委員会がほっかいどう学を推進しようということで、連携協定を結びました。学校の先生に来てもらいたいということで、シンポジウムやインフラツアーなどいろんなことをやっています。

今は一番大事な仕事として、北海道の125名の先生たちと授業づくりを行っています。“道”学習、これは10地区で21のワーキング、91名の先生が参加しています。これが一番大きい。そして、札幌雪学習、交通環境学習、縄文世界遺産、そのほかに防災などもあります。

また、去年は、「未来の中札内を魅力的にするのは」という授業をやりました。小学校5年生の総合的な学習の時間でやりました。公開し、20~30人ぐらいの先生に来ていただきました。

時間もせまってきたので、GIGAスクールというのを少し説明したいと思います。一番のポイントは、日本の教育は、大転換点にあるということを是非皆さんに知ってほしいと思います。

GIGAスクールが出たのは、令和元年です。明

治5年は学制の発布、小学校がはじめてできたのは明治5年、そして戦後、新学制の6-3-3-4制が始まりました。学制の発布から約70年後です。そして、約70年経って、GIGAスクールが始まり端末が一千万台配られました。

単にパソコンを使って授業がやれるようになったというより、仕組み全体が変わっていくということだと思います。構造変化ですね。

それを象徴するものがあります。この学制が発布される前は寺子屋です。石板というのを使い、書いては消し、書いては消して勉強しました。明治5年にアメリカから輸入されたのは黒板です。そして今はタブレット。ちなみに、石板を英語では、タブレットといいます。

寺子屋というのは、ご存知のように、一斉学習ではありません。各人、別のことを勉強しています。もちろん、一斉に勉強することもあります。

それが、近代になると、みんなを集めて黒板で一斉に教えます。それが、今は、一人一人の多様性を大事にしようということで、このタブレットで自分の勉強をしようということになります。

こういう大きな変化の中に、今の学校はあります。ここで、一昨年の札幌の稲穂小学校の1年生の教室を紹介します。5月です。この時、4月に入学して1カ月して、コロナで学級閉鎖になりました。教室には誰もいません。しかし、ちゃんとオンラインで朝のやりとりをしています。勉強もしています。

画面内に写るこの子たち、自宅で、自分でIDやパスワードを入れてログインしています。やればできるんです。1日目は親がいたそうです。それが5日目になると、一人もいなかったとのこと。やらせないからできないんです。何の問題もありません。

ご覧いただきたいのですが、ABCDの子は、全然違う勉強をしています。Aはブラインドタッチの練習。速いです(スライドで動画の学習風景を見ながら)。小学校4年生です。皆さんより速いですかね。この子は社会科、地図好きの子で

す。グーグルアースで世界中を見えています。

Bの子はノートで勉強しています。Cの子は図工の作品の説明みたいなものを作っています。Dの子はまた別の作業、今、ABCDの子がちょっとした空き時間なんですけど、違う勉強をしています。

もう一人、Eさんがいます。ここに先生がいます。みんなが、パソコンやノートを使って勉強している時に、先生はこの子にかかりっきりで仕事をしていました。何故か。この子は外国籍のお子さんです。

日本語が良くできない。子どもたちがそれぞれの学習をやっている時に、先生はこの子にかかりっきりでサポートして教えています。こういうことが、GIGAでは日常になります。

今はまだパソコンを使っていないところが結構ありますが、使っているところは、毎時間使い、持ち帰ります。教科書は学校においておき、パソコンと必要なものだけ家に持ち帰るのがこれからの時代です。

これが、最後の話となります。私が思うには、2027年には次の学習指導要領が出ます。この時に、それぞれの地区で、副読本を作っているんですが、副読本のデジタル化が必要だと思えます。

単なるPDF化ではダメです。デジタル教科書というのは非常にできていますが、そういうものに近づけなければなりません。大変だと思いますが、そこにNPOが手助けできないものかと考えているところです。

それから、今は動画が大事なんです。90秒程度のちょっとした解説のあるビデオを作る。自分のわからないところを検索したら動画で勉強できるということですね。

あちこちに、授業を自慢するすごいスーパー先生がおります。それはそれで大事ですが、苦手な先生を助ける教材づくりが大事ではないかと思っています。

時間となりました。今日はどうもありがとうございました。

講演要旨Ⅱ：9月22日開催

「北海道観光の課題と展望」

(HOKKAIDO PRIDE そうだ、北海道がある)

木本 晃 さん

(株式会社二十一世紀総合研究所

調査部・特任審議役)

◆ 木本 晃さんより

昭和34年に帯広市で生まれました。北大建築工学科を卒業後、昭和58年に北海道庁に入庁、主として建築行政に携わってきました。

その後、北海道新幹線札幌延伸の前倒し、航空路線誘致、空港民営化などの仕事に関わり、最後は観光振興監として急増する外国人観光客の受入体制の整備などに取り組みました。

道庁在職時代の2010年から「まちが素敵になるしかけ研究会」といった勉強会の開催など、ネットワークづくりを続けてきました。

現在はメルマガ「まちが素敵になるしかけ」(しかけ通信)を毎日曜日に配信し、配信先は約2,500名となっています。また、全道各地で、観光を活かした地域づくり、北海道の魅力ある未来創りに向けた戦略・提案について講演を行っています。

◆ 本日の講演の目次

1 インバウンド<エリアで稼ぐ>

- (1) 基本的な考え方 『アウトカム』を想像する
- (2) 課題①<観光公害> 『着地型観光』に取組む
- (3) 課題②<人材不足> 『来てほしい人』を探す

2 うれしい観光(サステナブルツーリズム)

- (4) 戦略①<観光DX> 『観光CRM』に取組む
- (5) 戦略②<観光産業化> 『脱・計画主義』でいく
- (6) 戦略③<働き方改革> 『マルチプレイ』がうれしい
- (7) そもそも①<観光振興> 『官にはできないこと』がある

- (8) そもそも②<コロナ禍後> 『脱・依存』のチャンス

3 2045年・道内人口400万人<脱・多数>

『アジアの玄関』になれる

『新幹線の延伸』で日本の未来を変える

『北の都・あさひかわ』という自覚
『北方型新幹線』を世界に売り込む
『日欧物流新幹線』で世界の一翼を担う

4 まだ150年、なお150年<挑戦する自由>

『道都さっぽろ』という発想と自覚
『ファーストクラス戦略』という手法
『脱・平等至上主義』という意識改革
『北海道の味方』を観光で増やす
『北海道人』になりたい

5 できたらうれしい<Moonshot>

『交通費はタダ』を実現させる
『札幌でも働く』を支える仕掛け
『観光新幹線』で無料の乗継ツアー

6 HOKKAIDO PRIDE<そうだ、北海道がある！>

『アジアの北海道』だからできることがある

1 インバウンド

木本でございます。よろしくお願いいたします。今日は6つの点についてお話をしたいと思います。その1はインバウンド(訪日外国人旅行者)のお話です。

外国人富裕層をターゲットにしているホテルがニセコにあります。1泊3万ドル、日本円で420万円。しかも5泊以上でないと受け入れない。そういう方は、ニセコを離れ、札幌などでお金を消費します。

ホテルに入ったお金は、その従業員に回りますが、従業員も小樽や札幌でお金を使います。ホテルのクリーニングも札幌で行われていると思います。そして、現時点では、北海道の地元でとれる一番おいしくて高いものは全部東京にいつてしまいます。

大事なものは、域内消費です。地元の野菜や魚を買ってくれることが大切なんです。そうはなっていない。富裕層を呼んでも地元にお金が落ちないわけです。私たちは富裕層に地元でお金を使ってもらうためには、北海道の地元でも高いものを食べられるようにしなければなりません。

域内で、エリアの中で、外国人の方に楽しんで消費していただき、域内循環を高めていく取組



みが必要なのです。

先日、函館に講演に行った時に、函館のライバルはどこかという話になりました。函館と競っているのはどこでしょうか。

私なんか、パリに行った時に、ついでにスペインのバルセロナに寄ろうとするわけです。ヨーロッパの人も、日本に来ようと思ったときに、ついでにシンガポールへ行こうと思うのか、シンガポールに行こうと思って、ついでに日本に寄るのか、いずれにしても、どこかの国だけ行こうということはしません。

世界の中で日本はどこかの国と競っていて、国内では九州と北海道が競っていて、北海道の中でも函館と阿寒が競っているのだと思います。

しかし、函館の人たちはそのようなことを一つも考えていなくて、隣のホテルと競っているわけですね。今は駅前と湯の川で競っているわけですが、それではだめで、函館のライバルはどこかということを実際に考えなければなりません。

新幹線が函館から札幌まで伸びた時に、ニセコに来る海外のスキー客は、ぐるっと回ってニセコに行くよりは、函館で降りて、函館から新幹線でニセコに行った方が早いと思います。

ですから、私は、函館の人たちに、30年の新幹線の札幌延伸をめぐらして、まずはシンガポール、台湾、オーストラリアの人たちと、季節チャーター直行便でいいから誘致することをやりなさいと言いました。函館に直行便を週に1回でも2回でも呼んで、それからニセコまでただでもいいから連れて行きなさいともいいました。

また、ニセコと長野は外国人客の取り合いをしているので、函館は長野と組んで、長野とニセコが組んだ 1 か月パックを作り、長野・函館間の航空賃はただですというふうにして外国人客を呼ぼうという話もしました。

つまりは、函館は、函館の中で戦うのではなく、函館というエリアが、ほかのライバルのエリアと競いながら、域内循環を高めていかなければならないのです。

そのような地域における観光振興の取組みの際、大切な基本的な考え方はアウトカム（狙っていたわけではないが、いろんな成果があらわれる状況を指す）を意識、想像することです。

たとえば、札幌に「チ・カ・ホ（札幌駅前通地下広場）」ができて、札幌駅からすすきのまで歩けるようになった。結果、周りの建物がどんどん建て替わって、固定資産税も上がり、ビルの断熱性能も向上しました。

観光振興に取り組むことにより、観光客増加、消費額増加など直接的な効果ではないが、地元の名産品ができたとか、若い人が地元に着住するようになったとか、富裕層向けに何か始めたとか、そういうのが楽しいんです。

つまりは、インバウンドに取り組んで“まちの人”を元気にしましょうということにつながっていくわけです。観光だとか、まちづくり、地域おこしに取り組むと、“まちの人”がいろんなことをやってみようとか、これをチャンスに議論しようとか、そういうことになっていくわけです。それは、Civic Pride と呼ばれています。

アウトカムに狙いを定めると、課題は二つでできます。まずは、観光公害（オーバーツーリズム）です。

例えば、観光振興により、地価が上がり、固定資産税も上がって、今まで住んでいた人がどんどんその地を離れて行って、建物は民泊になるか、ホテルに変わっていき、昔からあったお店もなくなっていきます。すると、チェーン店が入っ

てきて、コストの安いものをよそから仕入れたり、安い労働力を求めたりして、今まであった街の様子がほかの街と変わらないものになっていきます。こういった観光振興をどうにかしなければなりません。

このような観光公害を避けるためには、着地型観光で稼いで解決するしかないと思っています。

えりものコンブボートクルーズを紹介します。これは 2018 年からやっています。コンブ漁師です。ここは漁業権があるので、旅行者ではできません。漁師が客を船に乗せて、海からえりもを見せています。こういうのを地域でやってはどうでしょう。

北海道では、現役の漁師や農業者など、一次産業をやっている人が、観光に取り組んだらいいと思います。このクルーズには 4, 5 人しか乗せていないんですね。一人から一万ずつももらおうと 5 万です。暇なときは、これをやったらいいんです。

実は、着地型観光は儲からないので、大手はやりたがらないんです。星野リゾート OMO（おも）では、ホテルに泊まった外国人観光客を周辺の街中に案内してますね。こういうのは大手が手を出さないで、地元のホテルや商工会などがタグを組んで、夕食前の 1 時間とか、朝食前とかやればいいんです。1 人 1,000~1,500 円で 5 人くらいを連れて街中を案内するんです。ガイドは、2018 年から資格がいらなくなったんです。神社参拝とかラジオ体操でもいいんです。それが、観光客にとっては、楽しいわけなんです。

そのほか、石狩の建設業者が旅行者に雪かき体験をさせています。空知では車の雪上ドリフト体験を。自分の敷地だから免許はいらないわけです。そしてドローンで写真を撮る。1 万数千円もらっている。建設業者が観光をやっているわけです。着地型観光は地元の人にしかできません。こういう着地型観光をやったらいいと思うんです。

課題の二つ目は人材不足です。欲しい人材が

なかなか集まらない。欲しい人材というのは考え方が同じ人です。例えば、SDGsをやりたい人のところへは、SDGsの人材が集まります。形だけやっている人のところへは来ません。

会社や経営者がどういうことをやっているのか、バリアフリーをやりたい経営者、高齢者に優しい経営者、そういうことに取り組んでいると、そこに共感して集まるわけです。

スターバックスコーヒーに有名なブラックエプロンというのがあります。これには年1回の試験があり、パートさんでもバイトさんでも受けることができます。何で受けるかという、コーヒーについて詳しくなりたいからです。

受かっても給料は上がりません。1割ぐらいしか受からない。そして、次の年も受からないと、ブラックエプロンは付けられません。毎年受けて、1回合格すると、一つ星がもらえて、皆さん、五つの星を狙っているそうです。

これって、給料が上がるわけではないので、皆さんから「ブラックエプロンなんですね。すごいですね」と認められるということです。

ヨーカドーでも、パートさんが店長をやったりしています。正社員になりたくない人はこの世界には一杯います。社員でなくても指導的立場にするということを様々な企業でやり始めています。

要は、やりがいのある仕事にしていったらいいわけです。やりがいのある仕事とは何か。働く側からすると役に立ちたいわけです。

例えば、高齢者や障がい者、介護や介助を必要とする方を喜ばせる仕事にしていくとか、記念旅行に行きたい人や、富裕層、遠方からの客に特別なサービスを提供して楽しんでもらう仕事にしていくとかを目指せばいいんです。そういう仕事に人材は集まります。

2 うれしい観光

次は、その2、「うれしい観光」です。私は、持続可能な観光（Sustainable Tourism）をうれしい観光と呼んでいます。北海道は『食の王国』

と呼ばれています。それであれば、こっそりと外国産野菜を使うのをやめましょう、食物アレルギー対策をしましょう、食事制限のある人にも対応していきましょう、そういうサービスを提供していくことが大事です。そういうことをすると、観光客はうれしいわけです。

そのための戦略は三つありまして、まず、観光DX（デジタルトランスフォーメーション）です。新たに富裕層に来てもらうより、今、来てくれる人により多くお金を使ってもらうことが必要だと思っています。

それは誰ですかというと、『共感してくれる客』ということになります。星野リゾートでやっていますが、観光の顧客関係管理です。観光CRM（Customer Relationship Management）ともいいます。

お客さんがこの料理が好きです、この季節が好きですというのを聞いておいて、その料理を出す時期や季節になると、お客さんに手紙を出すわけです。

そして手紙を見てきてくれた人には、アップグレードのサービスをするわけです。お金を安くすることはないんです。そうすることによって、次のリピートにつながっていきます。

今までは、高齢者はこのようなものが好き、若い人はこのような部屋が好きと決めつけていましたが、今はそういうのがなくなってきていて、うちはペットの好きな人に来てもらう、うちはジャズが好きな人に来てもらう、属性ではなく共感で呼ぼうということですね。そういうお客さんを探そうということになってきます。

二つ目の戦略は観光産業化です。地域の中でお金を使っていただくために、とにかく、まずやってみることです。計画主義から脱しなければなりません。今は、観光はやりながら改善していく時代です。ダメなら改善していけばいいわけです。そして、お客さんに喜んでもらうことをどんどんしていくことです。その日によって来る

お客さんの数も違いますし、その日のお客さんによってはやる事が違ってきますので、臨機応変に対応していかなければなりません。私はこれを観光産業化と捉えています。

三つ目の戦略は働き方改革です。マチの中にはスキーができる人や英語ができる人がいるはずで、1年中は無理でも、冬のシーズンや、連休の外国人が一番来る時に働いてもらうとかすればいいんです。一年を通して仕事があるというケースは少ないわけですから、上手に地域に眠っているそのような人材を気軽に活かせる仕組みを考えることが大切です。

そして、ゲームの用語に「マルチプレイ」というのがありますが、このマルチプレイとは、ゲームをやっている時に私も入れてよとやってきて、お互い戦略を話し合うわけでもなく勝手に守ってくれたり、攻めてくれたりするわけです。

つまりは、最初から、観光のためのチームや組織を作ろうとするのではなく、今そこにいる人たちが簡単に手伝ってくれたり、用事があるからとっていなくなったりする、それが地方での仕事の働き方なのかなと私は思っています。

そして。「うれしい観光」の話の中で、二つ、付け加えさせていただきます。

そもそも観光振興には、プラスの面とマイナスの面があります。経済効果についていえば、需要は発生するが利益が地元に残らないということがあります。また、雇用機会は増えるけど、割合に単純労働しかない。少ない資本でできるけれども、みんながやってしまってライバルが多い。そのような面がありますが、そこをうまくプラスはどんどん増やして行って、マイナスはどうにかすればいいわけです。

また、観光振興には官と民の分野があるわけですが、官には苦手な分野があるわけです。役人は、ルール決めてから動く面があるので、それでは間に合いませんね。今は、官と民がうまく住み分けないといけない時代になってきています。

二つ目は、そもそもコロナ禍後の観光戦略は何か変わるんでしょという話になります。これまでもありふれた街にも観光客は来ていました。私は商工会議所や青年会議所などの講演にいくたびに、居酒屋に外国人が訪れたら、一杯奢りなさいと言ってきました。私は、ヨーロッパなどに行って、知り合った人が、これおいしいよとってくれたりすることが一番の思い出になります。イベントをやるのではなくて、街の居酒屋で一品提供する、そういうことをしなければならないと思うんです。

これからの観光戦略のポイントは、誰かひとりがたくさん稼ぐ仕組みより、エリアで稼ぐ仕組み作りが必要だと思っています。それで、私は脱・依存ということをいっています。

脱・依存のひとつは、脱・旅行会社です。自分たちで、どんな人に来てほしいか、そのためにはどうしたらいいかを考えるべきです。今がいい時期です。

それから、脱・マニュアル依存です。団体観光はあってもいいですが、団体観光の弱点は、すべてのお客さんに目配りすることです。自分たちこそが、こういうお客さんは大事なんだと思って、そのお客さんを見つけて、戦略を練っていきましょうということですね。

[上記が、北海道観光の課題についての木本さんからのお話です。この後、今後の北海道観光の展望について、目次の3, 4, 5に関して、例示を上げながら、ご紹介をいただきましたが、ご本人から承諾をいただきましたので、紙面の都合上、省略をさせていただきます]

(今日の結論)

今日の結論は、観光で北海道の味方を増やしましょうということ。目標は“アジアに愛される北海道”になること。味方を増やしたその先にあるのは北海道人になりましょうということです。北海道人というのは実は決まってないんです。明治の開拓から150年たっていますが、

あと 150 年かけて、北海道人を作ろうよというのが私の思いです。

大事なのは、何とかやってみたいなという空気を作って、要するに、イベントを成功させることではなくて、イベントを成功させたことのある体験者を増やしていくことです。

人口は減っていきませんが、笑顔の人は減ってはいない。頑張る人は減っていない。要するに活力のある人を減らさない仕組みを作ることです。

最後に言いたいのは HOKKAIDO PRIDE です。観光をやることによって、うちのマチが好きになり、頑張る人が出てくることを CIVIC PRIDE と呼びます。

私は、それを広げて HOKKADO PRIDE をやろうとっていて、北海道があるといいよね、そう思える北海道にしようよということです。北海道をアジアのみんなで使う、アジアには北海道がある、1 回ぐらい北海道で暮らしてみたい、そういうことを実現させていきたいと思っています。きょうはどうもありがとうございました。

◆ ◆ ◆ フォーラム「アジアと北海道の つきあい方 Part13」の内容

日本自治 ACADEMY とグリーンシード21では、アジア地域との結びつきをより深めるため、2008 年から毎年、フォーラム『アジアと北海道のつきあい方』を開催しております。

13 回目となる今回は、ポスト・コロナの国際観光についての諸問題や、アジアなど諸外国からの訪日外国人の受け入れについて、また北海道内に求められているインバウンドの観光戦略を学びました。講師は、北海道大学大学院国際広報メディア・観光学院の石黒侑介准教授です。

北海道大学構内、オープンインベーションハブ「エンレイソウ」のメインラウンジに、45 名の方にお集まりいただきました(2024 年 2 月 2 日開催)。

フォーラムの講演記録

「ポスト・コロナの国際観光 ～北海道に求められるインバウンド観光戦略～」

石黒 侑介 さん

(北海道大学大学院国際広報
メディア・観光学院 准教授)

プロフィール

1982年東京都生まれ。専門は観光政策と観光組織(特にインバウンド・ツーリズムやデスティネーション・マネジメント、観光協会、DMOなど)。横浜国立大学国際社会科学研究科国際関係法専攻修了(修士・国際経済法学)。公益財団法人日本交通公社にて観光分野の中央官庁・地方自治体の調査事業・研究に従事。2014年、北海道大学観光学高等研究センター特任准教授、同准教授を経て、2021年4月より現職。2017年9月よりスペイン・バルセロナ大学ホテル・観光学院連携客員教授を兼務。

はじめに

皆様こんばんは。北海道大学の観光の部局におります石黒です。

忘れないうちに、最初に営業からさせていただきます。お手元にチラシを配布させていただきました。北海道大学では、リカレントといいまして、学び直しのプログラムということで、主に社会で活躍されている方々を対象に、北大としては 2 例目となる、観光に特化した「デスティネーション・マネージャー育成プログラム」というのをやっております。

私が責任者を務めておりまして、すでに応募は一度締め切りましたが、例年、二次募集がございます。周りにご関心のある方がいらっしゃれば是非、ご案内いただけたらと思っております。よろしく願いいたします。

今日は、まだコロナは収束してはおりませんが、ポスト・コロナということで、これからの北海道観光を俯瞰して、このようなことを考える



べきではないかということでお話を進めさせていただきます。

私は、現在、国の委員会などに関わっていますが、目下、一番、私として責任があると感じているのは、斜里町の「アクティビティの管理体制の検討」というもので、座長を仰せつかっております。ご存知のとおり、事故の後、知床観光をどのように立て直していくかということで、知床の魅力とリスク管理を両面でやっていくという制度構築のところに主眼をおき取り組んでおります。

これからさせていただくお話を踏まえると、まさに、知床は今後北海道観光を引っ張っていただきたい、あるいは、引っ張っていくべきだろうと思うデスティネーション（観光目的地のこと）の一つということもあり、まず、ご紹介をさせていただきました。

先ほどのフォーラムのご挨拶の中でもオーバーツーリズムの話がありましたが、我々は、ずっと伝統的に、観光客数を増やすということを、ほとんど唯一と行っていいほど、目標にやってきたところなんです。

オーバーツーリズムという表現は良かったと思いますが、観光公害という言葉にされてしまって、非常に観光が害のように思われてしまっているのは、研究者としても忸怩（じくじ）たる思いがあります。

実は、昨日もある新聞社の方から、道内のオーバーツーリズムについての取材要請がありまし

た。そこで出てきたのが、ニセコと美瑛でした。もちろん、住民の方々の居住の快適性が損なわれているという意味においては、メディアがそれを批判的に書きたくなるという気持ちもわからないわけではないですが、特に、オーバーツーリズムというのは、ヨーロッパの都市で起きる問題です。

それが、ニセコのようなリゾートや、美瑛のような農村地域で起きるのは、逆に言うと、それだけお客さんを呼び込む力があるということであって、増えすぎたら困るというのは、私としては正直いって、複雑な思いがあります。

冷静に考えると、観光というのは非常に幅広い産業で、その経済便益も広く及びます。しかし、扱いを間違えると、住民の方が住みづらくなるようなインパクトも持っています。局地的には、ニセコや美瑛のように需要が多すぎる地域もありますが、世界的には供給過剰で価格競争をやっているところがまだありますので、観光は非常に不思議な産業といえます。扱いづらい産業と言ってもいいかもしれません。

したがって、観光をどのスケールで議論するかによって、結構、見方が変わってくるというのが、ほかの産業論と比べると、観光が難しく、かつ面白いところだと思っています。

コロナの前と後の世界各地のインバウンドの実情

幸か不幸か、コロナの前と後、引き続き観光分野で教鞭をとらせていただいているので、当然次のような問いに直面するわけです。「コロナは観光を変えたか」とか、「コロナによって日本や北海道の立ち位置が変わったか」というものです。私自身も問いますし、学生たちからも問われるわけです。

（ここで、UNWTO という国連世界観光機関が出しているコロナ前と後の世界各地のインバウンドの増減比較を行い、コロナからの回復が早かった地域などをスライドで説明し、そのよ

うな地域に関する様々な政策研究が行われていることを説明)

こうした研究から、観光地としての競争力、それも瞬発力ではなく、ある意味、持久力といえるものは、大きく分けて、二つのパターンがあるというのが最近わかってきました。

一つは、コロナからの回復が早かったヨーロッパの都市です。例えば、バルセロナ。ヨーロッパは地続きですから、国境が近くて、しかも住民の旅行経験が豊富であって、交通の利便性も良く、アクセシビリティが高い。住民の旅行経験が豊富というのは結構大事で、旅行をいっぱいしている人は、旅行者をいっぱい受け入れるというのはデータでもよくわかっています。ですので、北海道が今後インバウンドを積極的に受け入れようとするならば、我々が積極的に旅行しなければいけないと言えます。

もう一つのパターンは、カリブ海です。ここは島国ですから、自然があり、リゾートが集積しています。海、クルーズ、ハネムーンなどのイメージがあるわけです。そういうイメージが強くて、島なので物価も高くして、特定の市場に強いというのが、コロナからの回復が早かった要因だというのがわかってきました。

特定の市場と結びつくというのは結構リスクで、日本の場合も二国間関係が不安定な地域に囲まれているので、私も、特定の市場に依存するのは良くないのではないかと、よくメディアから取材されました。

しかし、最近の研究で、一定の条件をクリアすると、特定の巨大市場と緊密に結びついておくことで、危機管理上はいいんだというのがわかってきました。

以上のように、都市型で常に流入を繰り返して、表現は適切ではないかもしれませんが、自浄作用のあるパターンと、確固たるイメージ戦略と高付加価値化ができていて、しかもカリブ海の場合のように、アメリカと強い結びつき

がある、このようなパターン、そういう構造が戦略上いいのではないかということが、最近わかってきました。

(ここで、ヨーロッパの人口の 100 人当たり過去 1 年間何人旅行したかのデータをスライドで説明。南北アメリカ、アジアの状況にも言及)

ヨーロッパがコロナ後、早く回復した背景には、人口一人当たりの旅行している回数が多いので、当然、その人たちの受け皿たるまわりの地域の回復も早くなるということです。

カリブ海がなぜ強いかというと、ここは二十数か国ありますが、全地域で 48% ぐらいがアメリカ合衆国からの旅行者に依存しています。従属しているという見方もできますが、かたや、コロナというインパクトに対して、ここまで早い回復をしているということを考えると、これはひとつの戦略としては十分妥当性があると私は思います。特定の市場に対して、ある程度依存するというのはそんなに悪いことではないということです。

ちなみに、コロナの影響が出る前のインバウンドの受入国を並べてみると、フランス、アメリカ、スペイン、中国、このへんは常連で、日本は今、12 位ぐらいに近づいてきて、トップテンに入るぐらいの勢いを持っています。

こういうインバウンドに強い国がどういうファクターでできているのかというのを国レベルで分析してみると、いくつかの要因があります。

一つは、人口が多いということです。これは経済学的には当然の話かもしれませんが、一定以上の産業を維持するには人口が必要です。我々は、人口減少に直面しているわけですが、関係人口、交流人口も大事なキーワードと思いつつも、基本的には、定住人口が先細っていくと、観光客は減ってしまいます。定住人口の穴を関係人口や交流人口で埋めようという発想はシビアに考えると難しいということです。観光をやっ

くには、人口は維持しなければならないと思います。

もう一つは、今日はあまり深追いしませんが、不都合な真実なのは、やはり、移民大国ほど観光大国であるということです。これは今日のメインテーマではないので、日本としてとるべきか、とらないべきか、増やすべきかという議論はしませんが、事実としては、観光大国は移民大国であるということです。

もちろん、DXを含めまして、労働集約的な産業を脱しよう、生産性を上げようという取り組みはありますし、一定の効果はありますが、基本的には労働集約的な産業という性格をぬぐいさることはできません。そういう意味では労働力が必要であって、それはある意味では格差社会につながってしまうかもしれませんが、非常に量が多くて、ある程度人件費が抑えられる労働力で観光産業を支えているという現状があります。

三つめは、国土が広いということです。インバウンドを受け入れるにあたっては、非常に強い要素です。国土が広ければ、人口も多いですし、天然資源も多いということになります。

■ 日本の観光の実情

以上、三つの要素に照らして、日本はどうかといえば、人口減少が続いていますが、人口は1億人以上、国土も世界の中では割と上位にあります。それなりにインバウンドをやっていくポテンシャルはありそうということがわかります。

そうすると、ヨーロッパの観光立国と違うのは、日本は島国であるということになります。我々は島嶼性(とうしょせい)と呼んでいますが、島であるがゆえに、行政投資の規模とか、政策的な選択肢がある程度限定されてしまうというデメリットがあります。

一方で、イギリスとかマレーシア(半島なので純粹の島国ではない)とかは、どうして、日本より上位にあるのかという問いも出てくるわけです。

そういうのを分析してくると、移民の話とか

が出てきますし、また、資本関係を含めて、経済や文化的なつながりが強いほかの国を外に持っていることが非常に重要だということになります。

イギリスはコモンウェルスがあり、世界中と行き来していますし、マレーシアも多民族国家なので、華僑を含めて、いろんな行き来があるわけです。

日本はアジアの中であって、文化的なつながりが希薄な国であり、文化的なつながりを観光政策につなげてこられなかった国かとみています。ですから、人口とか国土の規模を考えると、もう少し上にいけそうな気もしますが、最後のファクターとして、文化的な結びつきとか、二国間、あるいは近い国との強い結びつきがどこまで観光に盛り込めるかというのが、最後残されたラストフィズかなという気がしています。

では、どこかの結びつきが大事か。日本企業の製造業の輸出先の80.3%がアジアです。インバウンドというのはサービスの輸出にほかなりません。モノの輸出は80%以上、アジアに依存しているのに、サービスの輸出のアジア依存は嫌だというのは論理的に非常に厳しいということがわかります。よほど構造的なことをやらない限り、市場の流れに任せていけば、当然アジアの比重は大きくなるわけです。

私自身は、アジア市場を熟知したデスティネーションとして、アジアの中のいいお客さんを取っていく、アジアの中のどのお客さんを狙うべきかということに早くシフトする必要があると考えています。欧米豪の可能性は否定しませんが、それはアジアのマーケットの重要性を下げることにはなりません。私は北海道の観光を考える上では、アジアを再定義、再評価すべきだと強く思っています。

大きい話が続きますが、フランス、中国、アメリカのように日本が目指しているベストテンに入っている国々も、基本的には域内からお客さんの多くを受け入れています。フランスはヨー

ロッパから 8 割弱、中国は香港や台湾も UNWTO の統計ではインバウンドにカウントしているの、上振れしているかもしれませんが 8 割弱、アメリカはカナダやメキシコという域内から 7 割近くいっているの、日本としても、アジアへの依存が高いのが問題なのではなく、どんな依存関係にしていかが重要だと思っています。

私が、この業界に入った 2003、2004 年当時、ちょうど観光立国というのが始まりましたが、この時は、日本は、インバウンドについても、長年プロモーションに注力してきました。俳優や有名なアニメなど使って広告を打って認知度を上げ、誘客につなげていくというものです。英語のプロモーション（促進の意味）ではなく、カタカナの日本のプロモーションです。

もちろん、その 2003、2004 年の段階では、インバウンドのノウハウがあまりなかったこともあり、広告を打って知名度を上げていくというのは妥当だったと思いますが、こういう日本のプロモーションをどこまで続けてやっていくかは、議論した方がいいかと思っています。

日本政府の観光局では、世界の重点市場を指定していますが、世界中のほとんどが重点市場です。国レベルでは、今は、全方位作戦となっています。しかし、今後は、千客万来、誰でもどうぞということからシフトしないといけないと思いますし、北海道は先立って、国の戦略の外で勝負できる数少ない都道府県、あるいはデスティネーションだろうと思っています。

2003 年の段階では、インバウンドというのは、新規市場でしたが、今は、国外に行く日本人よりも、国内に来る外国人の方が多く状況で、マーケットとしての新規性はほとんどありません。

そして今は、マーケットがほとんどフラットになっていると言われていて、外国人マーケットは本当に日本人の国内市場と比べて違うのかということ議論していく段階にあると思っています。

います。

例えば、同じ国籍なのにわかりあえない親子とか、国籍をまたいでわかりあえないのではなく、世代が違うだけではないかとか考えていくと、これだけの情報化社会で国をまたいだ情報の差はほとんどなくなってきていますので、あまり国籍をファクターにして消費行動を分析することは、これからは意味がなくなってくるだろうと思っています。

どんどんフラット化していくと、外国籍であるとか、何人であるかをもって、消費行動を分けていくことは難しくなると思いますし、日本が外国化し、外国人が日本化していくことが今後起きていく中で、インバウンドというのはマーケットを指す言葉ではなくなっていく可能性があると思っています。

かつては、とりあえず、英語、中国語、簡体字、繁体字、ハングルに何でも訳しましょうというのが国の政策でしたが、言語障壁もアプリによってどんどん取り除かれていっていますし、私の同僚の外国人の先生も、日本の英語表記にあきらめを持ち、グーグル翻訳のスマホをかざして読んだ方が正確だといって、やったりします。今まで私たちがインバウンドでテーマにしていた多文化とか、外国語といったものが、今後、ファクターになっていかないかもしれないと思っています。

ポスト・コロナの北海道のインバウンド観光戦略

そうして顧客が変わっていく中で、私たちの北海道はどういうことをしたらいいかということに話を展開していきたいと思っています。

まずは、ライフサイクルという考え方がすごく大事ななと思っています。例えば、スマホが勝手に売れるようになると、携帯電話が勝手に萎んでいく、このようなモノの栄枯盛衰です。実は観光にもあるということが 30 年ほど前からあるといわれていて、これは観光地ライフサイクル理論といえます。



ハワイとかバルセロナは、戦略をこの理論に基づいて作ったりしています。ある程度実証的に使えそうだということがわかっています。

冒頭お話したオーバーツーリズムも、この理論で予見していました。ご説明すると、観光客の数が時間とともに増えていって、そのうち、成長が止まって、政策によっては、もっと伸びたり、緩やかに落ちたりしています。

普通のライフサイクルに見えますが、ここで大事なのは観光の場合、キャパシティの臨界期が設定されていることです。キャパシティというのは、住民の方が観光を受け入れられるキャパシティ、需要が決まっている、この需要量に達した頃に、そろそろ成長の限界を迎えて、その後政策を打たないとお客さんがどんどん減ってしまいます。

そう考えると、ライフサイクルを早めに見定めておかないと、オーバーツーリズムでまずいなと思った頃には、実は、政策的に取れる選択肢が限られてくるということが起きてきます。

日本もこれに照らし合わせると、2003年の観光立国宣言、東日本大震災後のビザの緩和、航空輸送量の拡大で、インバウンドの旅行者が大幅に上がっていきます。そして2019年の前あたりで成長が鈍化し、そろそろ停滞期、成熟期に入ってきているということがわかります。日本の人口1億2千万に対して3千万の外国人観光客なので、人口の1/4くらい。キャパシティはそれほどありませんが、少なくとも成長が鈍化してきたことは、事実だろうとみています。

こういうふうになった時に取る選択肢は、オールタナティブ・ターンと呼んでいます。つまり、今まで定番で決められた政策でずっと成長してきたものが、行き詰まってきて違う政策を取らなければいけない。消費者からいいますと、定番じゃなく、違うものを欲しくなる瞬間をオールタナティブ・ターンと呼んでいます。もともとは、経済合理性や安くて便利なものを求めている人が、それを使うのに飽きて、こだわりをもったり、環境に優しいものなどを選びたくなる瞬間をオールタナティブ・ターンと呼んでいました。それが観光にもある程度当てはまるだろうと最近言われてきていて、私もそれを使っています。

わかりやすく言いますと、北海道が定番の観光から、北海道っぽくない方、今までの北海道ではない方を旅行者が選びたくなる、その瞬間というのが、そろそろ訪れているのではないかと私はみています。

2010年からコロナ直前の2020年末までの台湾と香港の月別のお客さんの入込データを見てみます。コロナの前はインバウンドがどんどん伸びていって、先行きは明るいという感じでしたが、実は、2015年の半ばぐらいから月別の成長は少し陰りが見えています。胆振東部地震の影響が短期的にあったりはしますが、どう考えても2010年以降の上昇時とはフェーズが変わってきているのがわかります。

台湾と香港というのは、アジアの中では経済力もあり、親日家も多いですし、北海道へ2回、3回と来る方もいる。若年層も多いですし、特に香港には旅慣れている人が多く、英語も話し、言語障壁も低いなどいろんな意味で成熟化しやすい。そのお客さんが2015年あたりから北海道へ来る伸びが鈍化していた。

これが、入込データからわかる1点目で、2点目は、そのお客さんの個人と団体の比率です。例えば台湾については、当初は結構団体旅行が多かったんですが、2015年ぐらいになると、個人と団体の比率が近づいていき、逆転をします。

ですので、台湾、香港については、2015年ぐらいに、お客さんの成長の伸びが鈍化し、このあたりで、個人と団体のお客さんの比率が入れ変わっていったことがわかります。

解釈的な議論にはなりますが、このあたりで市場のフェーズが変わったというふうに分かれます。つまり、コロナによってお客さんが減ったとか、胆振東部地震による影響がないわけではありませんが、それよりも、2015年ぐらいに、少なくとも、アジアの成熟市場については、北海道に来るお客さんの顔ぶれが変わったし、成長スピードも変わったということがわかります。

丁度、この入込数のデータをみて、そして、先程の観光地ライフサイクル理論をみると、道内の人口とインバウンドの延べ宿泊者数が2015年ぐらいに入れ替わるようになっていきます。

つまり、2015年には、3つの変化が起きています。アジアの台湾、香港のお客さんの伸びが鈍化し、個人と団体の旅行の比率が逆転し、道内に来る延べの宿泊者数が道民の人口を上回るようになったということになります。

もちろん、あくまでも理論上の話ですので、現場においてはそれぞれ違うと思いますが、少なくとも、北海道観光を俯瞰する上で、この2015年に3つの変化が起きているということは、それよりも前の市場と、私たちが対峙している市場は、違うといえると思います。

そうなってくると、ここがオールタナティブ・ターンだとすると、どういうことが必要なのかという議論が大事だということになるわけです。

ここで、インバウンド全体に占める香港の道内市町村別のシェアで、増えたか減ったかを比べたものをみてみます。2003年以前のデータを割愛しているので、少しわかりにくいかもしれませんが、VJC期、つまり、ヴィジット・ジャパン・キャンペーン期の2003年から2010年まで(東日本大震災前まで)に香港のお客さんのシェアが高かったところと、2011年以降に香港の

シェアが高かったところの上位を並べています。

これをみると、北海道のインバウンドの成長は二層構造だということがわかります。たとえば、香港は2003年から2010年までの時期は、札幌や、洞爺、登別などの有名で大きな温泉地、そして留寿都のようなリゾート地へのお客さんのシェアが高くなっており、一方で、3.11以降の2011年以降には、ニセコ、倶知安、音更、函館、知床・斜里などが上位に入ってきています。

香港だけで、道内市町村全体を語れませんが、香港が成熟市場の代表格だとすると、香港のお客さんのシェアの増減が2011年以降、傾向に差が出ているということがわかります。

ですから、オールタナティブ・ターンに対応していった方と、オールタナティブ・ターンの前に需要をしっかりと取れていた方、こういう二層構造でコロナ前のインバウンドはできていたのではないかということが推測されるわけです。

(ここで、スライドのグラフにより、179市町村で、どれだけ観光客が取れているかを説明。1999年からの20年間で、道内で観光客を取っているところは、より多くとるし、少ないところは、より取れなくなっていて、北海道は面として広がるよりは、一極集中が進んでいる。例えば、札幌市は26%から38%になっている)

そのような状況の中で、私たちは今、オールタナティブ・ターンを迎えていて、どうしようかということにあるということです。では、そのオールタナティブ・ターンにどうやってアプローチしていくか。

私たちは、個々のお客さんを梯子(はしご)に例えて、徐々に階段を上っていくようにみていきます。つまり、旅行すればするほど、旅行の目的は変化するというように理解しています。

実際にこれに基づいて、旅行商品が開発されていっていますし、今のデスティネーション・マーケットの理論が展開されています。生理的欲

求、暑いから涼しいところへ行きたいというところから、最終的には、自己実現とか、変革を目指して旅行しに行くようになるわけです。

オールタナティブ・ターンの人たちというのは、団体から個人へ、そしてリピーター化していく段階で、この梯子を上っていくわけです。

ですので、私たちは北海道に来ていた人たちは、雪が見たいとか、寒いところに行ってみいたいというような割と生理的な下位の欲求で来ていたわけですが、本来は順調にこの梯子を上っていかないといけないわけです。

そうすると、北海道はオールタナティブ・ターンを経て、アジアのお客さんの自己実現に資することができるかとか、アジアのお客さんが北海道旅行の前後で変革を感じられるかということが求められているわけです。

これは、何となく今までのおいしい料理を出しましょうとか、おもてなしをしましょうとかと、ちょっと別のフレーズで、マーケットの中が、何を考えて北海道に来ているのか、もう少し深く理解してあげないといけないということがわかっていただけたと思います。

例えば、私が今お手伝いしている美瑛を例に出しますと、以前は美しい丘の景観で良かったわけですが、これも冷静に考えると、人が見ているものを私も見逃したくないというような割と中位か下位の欲求になります。一方で、今、美瑛でニーズがあるのは、農家さんに許可を得て、消毒した長靴を履いて農地に入り、アスパラを取り、焼いて食べるまでを商品にしたものです。

外から眺めて写真を撮るだけでなく、一次産品の収穫体験をし、それを味わう、このプロセスにお客さんは価値を感じています。自己実現、自己変革とまではいいませんが、こういう梯子を上っていった先に観光客が求めているものがあるということです。

(ここで、スライドにより、若い人たちは効能のある温泉にはあまり魅力を感じず、サウナでの

「ととのう」という感覚の方に自己変革を感じる、また、京都・奈良では、昔の修学旅行生や新婚旅行で来た方でそれ以降、京都・奈良に来ていない休眠層向けに、リピートを前提にブランディングしていく発想の梯子を上らせるメッセージ・広告などを発信していることなどを紹介)

今日は、旅行関係者の方もお出でですが、では、北海道で、どのような戦略をとっていったらいいのか。どういうイメージや広告を打っていったらいいのか。皆さん、いろいろ思い浮かべていることと思います。

単に、イメージを訴えるだけでは駄目だということが最近わかってきていて、旅行行動を左右するイメージというのは、4つあるということがわかってきています。それを順序だててアプローチしていかないと、なかなか旅行構造を変えることにはつながりません。

その第一段階が、オーガニックイメージと呼ばれているものです。これは、テレビとか新聞、雑誌、教科書とかの、観光と直接関係しない情報源で、長年接触することで出来るイメージです。まず、これが土台としてないと、いくら有名なタレントさんやオピニオンリーダーを使ってイメージ戦略を行っても、ほとんど浸透していかないということがわかってきています。

ですから、北海道であれば、雪まつり、ジンギスカンとか。観光そのものよりもベーシックに北海道に抱いている地域イメージというものが今まではあったかと思いますが、果たして、このオールタナティブ・ターン後の梯子の上にいる人たちに、これが出来ているかどうかというのが私のひとつの問題意識です。

次が、誘導的なイメージです。これがまさにいろんなDMO(観光地域づくり法人)とか観光協会が行っておられる、うちに来てください、このお祭りどうでしょうかといった明確に誘客目的の意図を持ったイメージです。

ただ、どこにある町かもわからないし、何があるかもわからないのに、誘導的なイメージを打



ってもほとんど意味はありません。つまり、〇〇町、〇〇村、〇〇市というところが、ある程度、第一段階の有機的なイメージの蓄積がないと、いくら、その後に広告費を使っても、旅行行動にはほとんど変化はできません。

三つめが複合的なイメージといって、実際に訪れた方が期待どおりだったとか、がっかりしたとか、期待以上だったとかという形で、現場で形成するイメージです。

その後に、技術的なイメージが来ます。今では、SNSなどで発信されるので、そのイメージを見て、味見をしたり、買ったりして消費することで、自分の中に解釈したイメージが出来上がっていきます。

こういう四層構造になっています。これが問題なのは、順序だてていかないと誘客に結びつかないということです。もちろん、お客さんの数を増やすというより、アジアの中でオールタナティブ・ターンを経たお客さんを取っていくのが目的なので、有機的なイメージについて、もう一度再設計して、北海道の何を見せたら順調にこういうふうイメージが運んでくれるのかということを考えなければなりません。

アジアの成熟した旅行者が北海道に抱く旅先としてではないイメージは何なのかということです。私は答えはわかりませんが、このような講演の機会をいただくと、いつも考えたり、議論したりしています。

次に、自治体の広域連携について考えてみた

いと思います。企業で考えますと、M&Aを含めて、明確な意図と戦略的な旨味がないと、本来は連携してはいけないわけですが、往々にして自治体の場合では、観光戦略上意味があるのかということが見直されずに、連携が続くということがあるわけです。

これは政策論で有名ですが、政策は始まるのは簡単ですが、なかなか終われないというものです。いくつかの広域連携の分析ができます。一番有名なのは、同じような資源で、一見すると競合しそうですが、競合しそうなところと仲間になると、規模を膨らませることができます。この拡大志向の連携が一番多いと言われています。ニセコ観光圏がこれかなと思っています。

それから二つ目は、革新志向といって、同じような資源ですが、あまり競合しない、例えば、離れているとか、規模に差がある、片や高級ホテル、片や地元客対応のペンション、それぐらい違うもの同士、うまく組み合わせると、今までになかったことをやりましょうというものです。十勝のサウナ協議会がこれにあてはまるかなと思っています。

三つ目は、色々な資源で、競合しないので、それぞれ緊密に連携して、ひとつのものを作っていくましようという連携です。小樽、余市、運河、ワイン含めて組むことで資源が多様になります。

最後は、補完志向の連携です。有名でキャパシティの大きいところが、それほど知名度のないところを補完するものです。競合はしますが、お互いに一つのルートを形成するので補完できる、そこに旨味があります。富良野、美瑛がこれかなと思っています。

このような分析ができますので、連携している当事者の皆さんは、道内の広域連携がそれぞれどこに当てはまるのかについて、戦略的意図を持ち考えていく必要があると思います。

私に関りを持っているスペインの話ですが、私がずっと面白いと思い追っているのは、イスパニアベルデン、スペイン北部の広域連携です。

スペインというのは、ある世代よりも上の人たちは、白い砂浜、白い家々と風車があつてというアンダルシアのイメージがあります。スペインも実はそれに結構苦しんでいて、どうやってその効果を波及させていくかを考えてきて、その時に、リブランドして、北部を緑色というキーワードでやっていきたいと思いますということになりました。それが、イスパニアベルデンです。

ここはイギリスっぽくて、天気はあまりからっぽとは晴れませんが、湿潤で緑が豊かなところです。1989年に広域連携を始めた段階では、まだ、サステナビリティとかは言われていませんでしたが、今では、その波に乗り、「もっと緑になりましょう」というキーワードのもとに、ヨーロッパでも注目されている広域連携の一つになっています。

一次産品とかワインとか、今までのスペインとはちょっと違うイメージの連携で、これはまさに先ほどの拡大志向なんですけれども、一方でイメージを変えて、バルセロナで世界遺産を見ました、昔にアンダルシアに行きましたという人たちが、梯子の上の方で引っ掛かりたいというスペインのイメージにうまくフィットしているわけです。

まとめになりますが、一つは、今まで北海道は、日本の中では、東京・大阪間のゴールデンルート、福岡、広島の下にくるような位置づけでしたが、3,000万人のお客さんを毎年受入続けると、当然、日本へのリピーターも増えてきます。

今日はお話しませんでしたでしたが、私がずっと追わせていただいている岐阜県の高山市はゴールデンルートからはちょっと離れていますが、リピーターや成熟したお客さんが取れています。

ですから、北海道も、言うはやすしですが、ゴールデンルートの次という位置づけから脱して、戦略上、独立してもいいのではないかと考えています。先ほど言ったように、日本としては、ターゲットが全方位的になってきているので、いま、北海道にはいい風が吹いてきているので、こ

こは、北海道独自の戦略というものをとってほしいと思います。それが、冒頭お話ししたアジアの再定義、再評価であり、アジアの中のどんなお客さんをとっていいのかということの議論なのだろうと思います。

そして、二つ目には、アジアの成熟層をしっかりと取っていくことを考えていただきたいと思います。欧米豪を否定しているわけではないです。今シーズンなんかはアメリカのお客さんもしっかりと取れていて、これは素晴らしいことだとは思いますが、アジアのお客さんの中で、誰を取っていくのかという議論は着実にやっていかないといけないということを繰り返していますが、申し上げたいと思います。

三つ目は、イメージ戦略についてです。先ほど四つのイメージをお示ししましたが、北海道としてなのか、広域連携単位がいいのかですが、どの単位のイメージをどの段階に当てはめて発信していくべきなのかということも議論していいかなと考えています。

また、初めて北海道に来る人と何度も来慣れている人を案内する場所は違うわけです。その辺のイメージ戦略の統合とか細分化ということも今後やっていかなければなりません。

四つ目は、直近申し上げたように、広域連携の再定義というもの、もちろん簡単ではないですが、戦略上、てこ入れは必要だと思います。ほかの分野では意味があるけれども、観光ではどうなんだろうという連携が続いていると思います。

最後は、これらの取組みを通じてですが、成熟層というと、何となくお金を持っていて、目が肥えていてというふうに見えますが、先ほども申し上げたように、2015年くらいにシフトした後の人たち、この人たちを明確にターゲットに見据えて、じゃない方の北海道をしっかりとデザインして、お集まりの皆さんを含めて、一緒にご議論させていただけると、次の次の北海道というところにつながっていくのではないかと考えているところです。きょうはどうもありがとうございました。