

地方のディスティネーション・ マーケティングの新たな地平

—なぜ、観光イノベーションはデザイン思考を必要とするのか—

田 村 馨

1. はじめに — 地域活性化策の何が問題なのか

本稿で注目するのは、地方活性化策としての観光である。どの自治体にも観光課、観光係はある。何を業務とする部署かといえば、少し前までは観光関係の統計データの整備が主要業務だった。こう極言してもいいほど、予算規模が少ない部門だった。その理由は1つしかない。国策としての観光の地位が低く、国レベルの予算配分が非常に少なかったからだ。

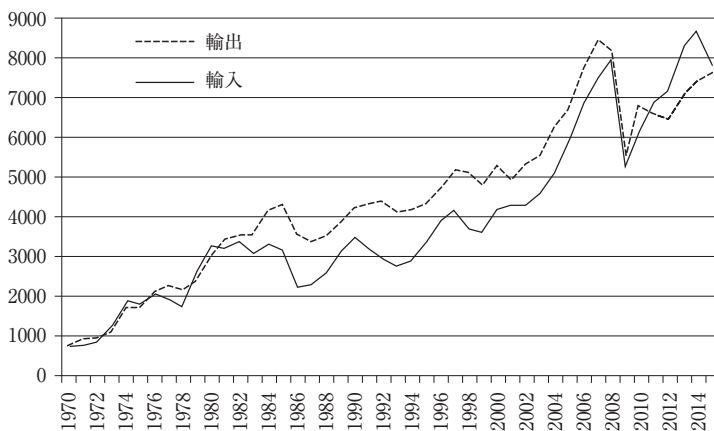
それがここに来て、自治体における観光の地位が高まりつつある。それは1つに、持続的な成長が見込まれる国際観光マーケットの恩恵に日本もあずかる状況になってきたからだ（図表1）。2つに、既に久しいが、従来型の「モノによる輸出」拡大に限界がみえてきたからである（図表2）。さらに3つには、人口減少が必至となる地方にあって、域外需要の獲得には観光以外の策が見当たらないからに他ならない。これらが相俟って、また政治的なドライブもかかり、国策レベルでの観光の地位が高まり、それに伴い、地方の関心も観光にこれまでになく向かうようになった。

図表 1 国際観光客到着数 (100万人)

	1990	95	2000	2005	2010	2015	2020
世界	434	528	677	807	948	1186	1360
日本	3.2	3.3	4.8	6.7	8.6	19.7	33

注：世界の数値は国連世界観光機関 UNWTO、日本の数値は日本政府観光局による。2020年の数字は2011年以降のトレンドで日本銀行が推計した数値（日本銀行調査統計局「2020年東京オリンピックの経済効果」2015.12）。

図表 2 輸出額、輸入額の推移 (1970-2015, 単位：100億円)



注：数値は財務省貿易統計による。

ただし、このような状況に既視感をもつ関係者は多いだろう（久繁（2016）、飯田他（2016））。私もそのひとりだ。たとえば、古くはリゾート法に踊らされたリゾート開発という地域活性化策であり、最近では「ふるさと納税」に乗ったふるさと便（地域産品供給）競争という地域活性化策だ。観光絡みでいうなら、インバウンドという名のもとに激化する外国人観光客誘致合戦である。

姿形はかわれども、骨格は何も変わっていない。経営学的なタームを使うなら、確立されたドミナントデザインから地方のプレーヤーは逃れられず、

いつのまにか、RBV（リソース・ベースト・ビュー）的な戦略で競争する状況にロックインされる。結果は想定されるとおりに、経営資源に恵まれた少数の勝者と、経営資源に乏しい多数の敗者が輩出される。とりわけ、量的な経営資源の多寡が競争を決すメカニズムが強く働くので、地方をめぐる競争構図は何十年にわたって不変となる。

ならば、観光が有効な地域活性化策となるには、どのようなスキームや考え方が地方のプレイヤーに求められているのだろうか。

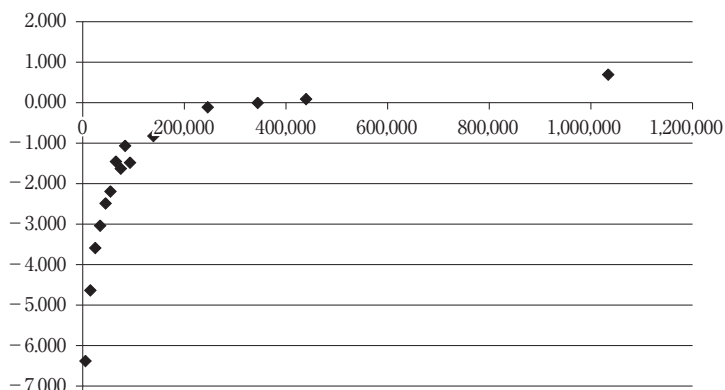
2. 人口動態にみる「人口規模の基底性」と「多様性」

いま、手元に、1725市区町村の推計人口（2014年10月1日）と国勢調査人口（2010年10月1日）のセットがある。政令指定都市は東京だけが区ベースの人口だが、それ以外は、横浜市も大阪市も市レベルの人口だ（2015年の国勢調査は現時点では速報値しか入手できないので、2014年の推計人口を使う）。なお、2011年の震災で壊滅した自治体は除外している。

図表3は、恣意的な操作になるが、区切りがいい人口規模別に、平均人口（2010年）と平均人口増減率（2010年に対する2014年の増減率）をプロットしたものだ。人口が少ないクラスになるほど人口がより大きく減少する傾向が見て取れよう。地方消滅といわれる現象であり、人口減という構造変化は人口規模が小さな自治体ほど避けられないことが示唆される。1725市区町村のうち、人口が増えた自治体は314。比率にして18.2%に過ぎない。

ただし、各クラス内での、人口と人口増減率の相関関係をみると、2つのクラスを除き、すべてのクラスで相関関係は認められない。基底クラスでは人口減少が運命づけられているが、人口が減少するか増加するかは、人口規模に集約されない別の要因が関係しているということだ（図表4）。

図表3 クラス別の平均人口規模と人口増減率



- 注 (1) 2010年国勢調査と2014年推計人口のデータを利用。以下、図表6まで同じ。
 (2) 2011年の震災で大きな被害を受けた市町村を除く1725市町村が対象。
 (3) クラスの刻みは50万人以上、40万人台、30万台、20万人台、10万人台、9万人台、8万人台、7万人台、6万人台、5万人台、4万人台、3万人台、2万人台、1万人台、1万人未満。

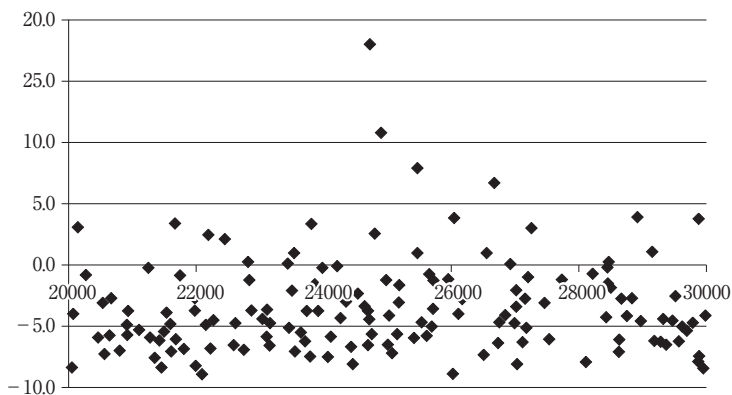
図表4 人口規模クラス内の人口と人口増減率の相関関係

	人口と人口増減率との関係		
	相関係数	関係の有無	人口減少自治体比率
50万人以上 (35)	0.121	×	34.3
40万人以上 (21)	0.131	×	42.9
30万人以上 (28)	-0.093	×	42.9
20万人以上 (47)	-0.322	負の関係	51.1
10万人以上 (158)	0.033	×	72.2
9万人以上 (30)	-0.023	×	76.7
8万人以上 (45)	-0.158	×	64.4
7万人以上 (40)	-0.017	×	72.5
6万人以上 (64)	0.097	×	73.4
5万人以上 (90)	-0.088	×	82.2
4万人以上 (99)	0.136	×	79.8
3万人以上 (145)	0.031	×	85.5
2万人以上 (158)	0.067	×	86.1
1万人以上 (288)	0.087	×	86.1
1万人未満 (477)	0.191	正の相関	94.5

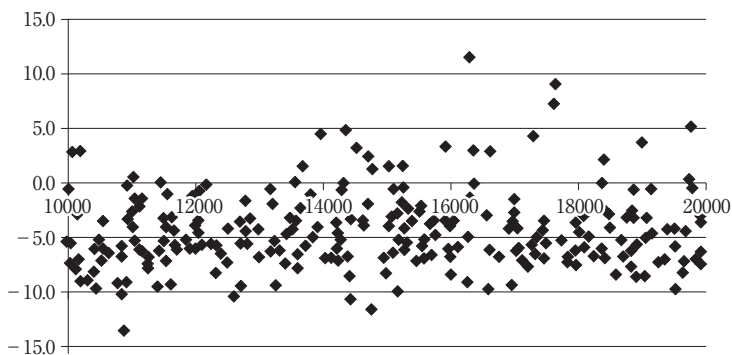
注：負の相関は5%、正の相関は1%水準で統計的に有意。

図表5、6は、それぞれ、2万人以上3万人未満、1万人以上2万人未満クラス内の人口と人口増減率を自治体ごとにプロットしたものである。人口の増減は自治体の人口規模と一意的な関係にないことが視覚的に見て取れよう。

図表5 2万人以上3万人未満クラス内の人口と人口増減率



図表6 1万人以上2万人未満クラス内の人口と人口増減率



一国レベルでは、労働人口の増加率が人口の増加率を上回る（生産年齢人口に対する従属人口比率が低下する）とき、人口増が経済成長にプラスに作用する。この時期をさして人口ボーナス期という。日本の人口ボーナス期は1990年代初めに終わり、いまは人口オナーズ（demographic onus）期にあるとされる。

一国レベルの人口と経済成長の関係が、すべての自治体に等しくあてはまるかどうかに関して、私は懐疑的だ。なぜなら、一国経済に比べて地域経済は「より開放的」であり、三面等価の原則は成立していない。たとえば、ある地域で働く人は域外居住者が珍しくなく、買い物は域外の買い物施設で行うのが一般的だ。人口規模が小さくなるほど「開放性」は高くなる。

経済学的に言えば、地方の経済を対象とするとき、小国の仮定を置かざるを得ず、外生的な条件に規定される度合いが大きい。域内の産業連関構造が希薄な分、地域の取組みは地域を潤すことに必ずしもつながらない。人口規模が小さなクラスに属する自治体ほど人口減少率が高くなるのはその証左である。逆に、その中であって人口が増加する自治体は、ユニークな産業連関構造なり周辺地域とのユニークな関係性をもっていることが示唆される。

3. 国際観光マーケットにおける集中化と分散化

世界的な規模で成長する観光マーケットに対して、人口規模が小さな地域は手をこまねいていけばいいのだろうか。いや、そうではないというのが本稿の立場だ。少なくとも、国際観光マーケットの動向に無関心であってはならない。なぜならば、国際観光マーケットの動向が観光マーケットの次なる「趨勢」を形成していくからである。

本稿で注目したいのは、国際観光マーケットをめぐる都市間競争の集中的かつ群雄割拠的な状況とその流動的な状況が示唆する国際観光マーケットの

多様化である。

自然環境資源に恵まれた観光地をのぞけば、多くの観光客を誘客する観光地は「人口規模が大きな都市」か「知名度が高い名所旧跡がある地域」に集中する。たとえば、国際観光客到着数は現在（2013年）、1087百万人（WTO）。他方、トップ100都市の国際観光客数は494百万人（Euromonitor International）。比率にすると45.5%に達する（この数字は現時点で使える次善のデータである。WTO と Euromonitor International ではデータの出所、推計方法が異なる点に留意されたい）。世界の国際観光客の半分がトップ100都市に吸引されているのだ。

図表7 国際観光マーケットの上位都市への集中度（2013年）

単位：%

	国際観光マーケットに 占める上位集中度	100都市内の 上位集中度
上位10	14.5	31.9
上位20	22.0	48.4
上位30	27.2	59.7
上位40	31.2	68.6
上位50	34.6	76
上位60	37.4	82.1
上位70	39.8	87.4
上位80	41.9	92.1
上位90	43.8	96.3
上位100	45.5	100

注：都市の国際観光客数は Euromonitor International の Top 100 City Destinations Ranking のデータ、世界の国際観光客数は国連世界観光機関 UNWTO のデータ。以下、図表10まで同じ。

トップ100都市の国際観光マーケットにおける集中度の高さは、多くの国際観光客が訪問する都市に他の多くの観光客も訪問する傾向を示唆する。実際に、国際観光客を吸引する上位都市の顔ぶれをみると、「知名度が高く名所旧跡がある」都市が並ぶ（図表8）。しかも、上位50都市のうち100万人以上は40都市、500万人以上は20都市もある。総じて人口規模が大きく知名度が高い都市に国際観光客は吸収されているのだ。

図表8 国際観光客が集中する上位都市の顔ぶれ（2013年）

1-10位	11-20位	21-30位	31-40位	41-50位
香港	イスタンブール	ブラハ**	リマ	マドリッド**
シンガポール**	ドバイ**	上海	東京	ワルシャワ**
バンコク	ソウル	ラスベガス*	ヨハネスブルク*	ドーハ*
ロンドン	ローマ**	ミラノ**	北京	ナイロビ**
パリ**	プーケット*	バルセロナ	ソフィア**	デリー
マカオ	広州	モスクワ	オーランド*	ムンバイ
ニューヨーク	メッカ**	アムステルダム*	ベルリン**	チェンナイ**
深セン	パタヤ*	ウイーン**	ブタペスト**	メキシコシティ
クアラルンプール**	台北	ベニス*	ホーチミン	ダブリン*
アンカラ	マイアミ*	ロサンゼルス**	フローレンス*	サンフランシスコ*

注：*は人口100万人未満、**は100万人以上500万人未満を意味する。

これら上位ディスティネーション都市は圧倒的な集客力を誇るが、その地位は必ずしも安定していない。それをみたのが図表9だ。国際観光マーケットにおける上位100都市への集中度は経年的に高まっているものの（2006年の28%から2014年の45.3%に）、上位100都市の中での上位集中度は低下傾向にある。しかも、図表10に示すように、2006年から2014年にかけて100位以内に留まるのは57都市、2006年と同じか、もしくはより上のクラスにある都市は26都市しかない。新陳代謝が激しいということだ。トップ100都市に入るには、国際観光客を年率10%増で集客せねばならず、トップ100都市に入っ

図表9 上位ディスティネーション都市への集中度の推移

単位：%

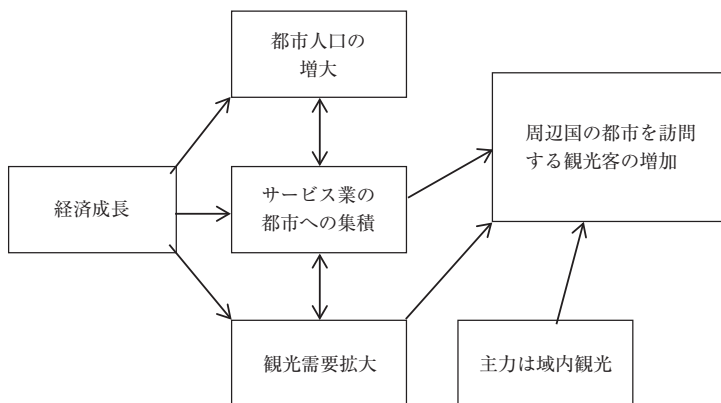
	2006	2010	2014
1-10位	34.1	28.5	30.8
11-20位	17.1 (51.2)	17.0 (45.5)	16.7 (47.5)
21-30位	13.4 (64.6)	12.0 (57.5)	11.3 (58.8)
31-40位	9.2 (73.7)	9.3 (66.8)	8.9 (67.7)
41-50位	7.2 (81.0)	7.6 (74.5)	7.6 (75.2)
51-60位	5.7 (86.7)	6.5 (81.0)	6.2 (81.4)
61-70位	4.4 (91.0)	5.7 (86.7)	5.5 (86.9)
71-80位	3.6 (94.6)	5.0 (91.7)	5.0 (91.9)
81-90位	2.9 (97.5)	4.5 (96.2)	4.4 (96.3)
91-100位	2.5 (100)	3.8 (100)	3.7 (100)
top 100のシェア	28.0	34.4	45.3

図表10 上位ディスティネーション都市のランキング変動

		2014年に 100位以内に 残った都市の数	2014年に 100位以内に 残った都市の シェア	2014年も同じク ラスに移行する ための成長率 (2014/2006)	2014年に100位 以内に残った都 市の成長率 (2014/2006)
2006年の 国際観光客数 順位クラス	1-10位	10 (7)	27.2 (34.1)	1.95	1.72
	11-20位	9 (3)	11.4 (13.4)	2.12	1.45
	21-30位	10 (4)	11.0 (13.4)	1.82	1.78
	31-40位	9 (6)	8.4 (9.2)	2.09	1.98
	41-50位	10 (3)	8.9 (7.2)	2.26	2.67
	51-60位	3 (1)	2.2 (5.7)	2.35	0.83
	61-70位	2 (0)	0.8 (4.4)	2.72	0.41
	71-80位	2 (0)	1.3 (3.6)	2.99	0.78
	81-90位	0 (0)	0.0 (2.9)	3.31	0
	91-100位	2 (2)	1.4 (2.5)	3.24	1.2

注：一番左の列の括弧は2006年時点と同じクラスあるいはそれより上のクラスにある都市の数。左から2番目の列の括弧は2006年時点の100都市内のシェアである。

図表11 ディスティネーション都市の新陳代謝を促進するメカニズム

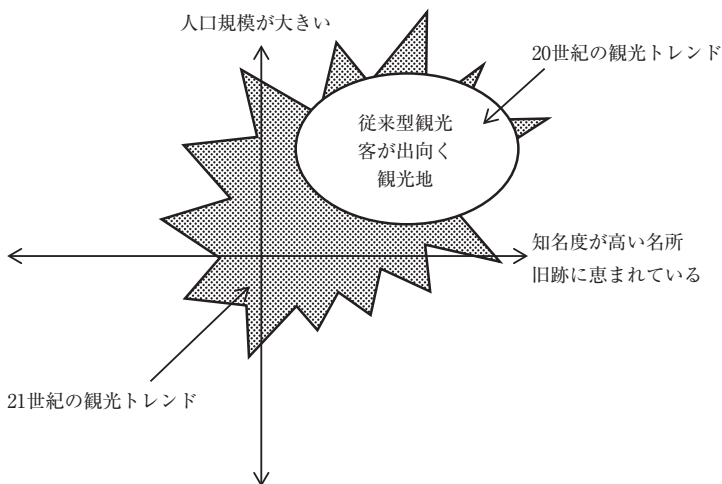


でも年率16%前後の高い成長率を達成しないとランキングを落とすか、トップ100から脱落する。

新陳代謝を促進するのは新興国の経済成長とそれに伴う都市化だ。ご多分にもれず、中国、インドを筆頭とするアジアの都市が国際観光客のディスティネーションとして存在感を増している（図表11）。

ここにみてきたディスティネーション都市をめぐる変化は、特定のディスティネーション都市への集積が高まると同時に、ディスティネーション都市の分散化も示唆した。トップ100都市ランキングから落ちた都市があるとして、観光（集客）資源が相対的に少ないことに自覚的なら、異なるポジションにシフトするなり、全く次元を異とする観光商品の開発に取り組むであろう。そのような戦略的な都市が多くなれば、国際観光マーケットは「集中する」と同時に「分散もする」多様化傾向をさらに強めていこう（図表12）。

図表12 21世紀の観光トレンドは多様化（集中と分散）

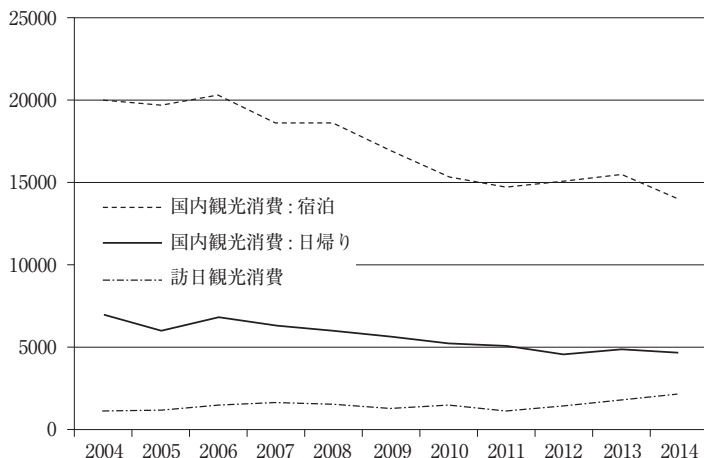


4. 日本の観光マーケットの問題は観光マインドの低さ

インバウンドブームに注目すると、外国人観光客の増加が日本の観光マーケット（および地方の経済）の活性化や成長につながるように見える。それは否定しない。2015年に訪日観光消費は3兆4771億円（速報）に達した。対前年比でいうと、71.5%増と急激な伸びだ。ただし、訪日観光消費は国内観光消費の2割にも満たず、両者を合わせた観光消費における比率は10%強でしかない。その一方で、懸念されるのは、国内観光消費の一貫した低下傾向である。特に国内宿泊観光消費の落ち込みは深刻である（図表13）。

背後にあるのは観光マインドの低さだ。低い観光マインドの原因はマクロ経済の動向を始め、制度、ワークスタイル、ライフスタイル、文化、歴史など多岐にわたる。よく指摘されるのは、社会的に認められないと旅行や観光にしようとならないマインドセット。決まった休み期間（正月、5月の連休、お盆、カレンダーで決まっている休日）に旅行や観光（移動）が集中する

図表13 観光消費の推移（単位：10億円）

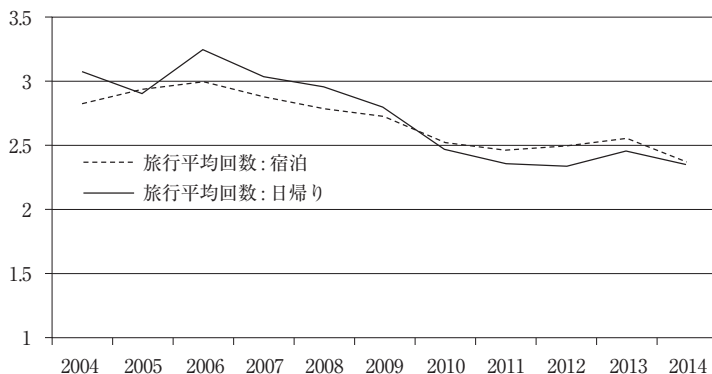


注：国土交通省観光庁「旅行・観光消費動向調査」。以下、図表17まで同じ。

（裏返すと、有給休暇取得率が低く、長期の休暇をとらない）のは、その証左だとされる。その真偽も含め、ここではこれ以上の詮索はせず観光マインドが低いという事実をデータで確認しておこう。

図表14にあるように、宿泊観光、日帰り観光とも年に3回もでかけない。しかも、「でかける頻度が減る」傾向は一貫して続いている。そもそも、国民全体でみると、宿泊観光、日帰り観光を「しなかった」人の比率が高い。日帰りの観光・リクレーションですら、約6割が「でかけていない」（図表15）。日本人の観光マインドは低いといわざるをえない。

図表14 旅行平均回数の推移（回/人）



図表15 旅行の形態別・回数別の実旅行者数比率（2014年）

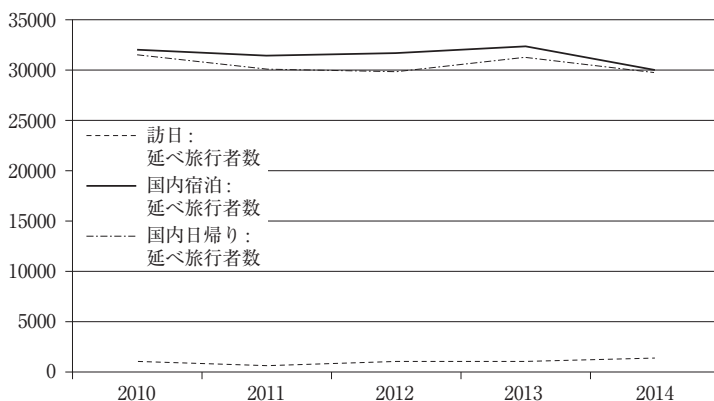
		しなかった	1回	2-4回	5回以上
宿泊	観光・レクリエーション	46.8	23.2	24.7	5.3
	帰省・知人訪問等	73.9	11.6	11.1	3.5
	出張・業務	91.5	3.6	2.7	2.2
日帰り	観光・レクリエーション	59.1	14.5	16.9	9.5
	帰省・知人訪問等	85.2	8.2	5.1	1.5
	出張・業務	92.8	2.6	2.5	2.2

5. 観光イノベーションは creative thinking からうまれる

観光イノベーションの鍵は「考え方」

低調な点を強調したものの、旅行者数の規模でいえば、国内観光は無視できない（図表16）。観光マインドの低さも、伸びしろ（需要を掘り起こす余地）があるとみなせば、否定的にとらえる必要はない。特に地方にとって、遠い存在のインバウンド需要よりも、足元にある観光需要の掘り起こしには、新しい観光マーケットの趨勢に適合的かつ、新しい観光マーケットを創造する「観光商品開発力」の獲得が期待できる。

図表16 延べ旅行者数の推移 (万人)



どのマーケットをターゲットにするかは地方ごとにその立ち位置（戦略）や資源の構成、環境で異なる。既にみたように、人口規模が地方プレイヤーの人口増減を基底的に規定するも、その基底性から逃れる地方プレイヤーもある。そういった地方にとって、観光商品の開発力が肝となる。特に、集客力をもつモノやコト（観光資源）に恵まれない地方プレイヤーにとって、従来とは異なる開発力が求められる。さらにいえば、観光や観光商品に関する、従来の枠や価値観に縛られない考え方が必要である。

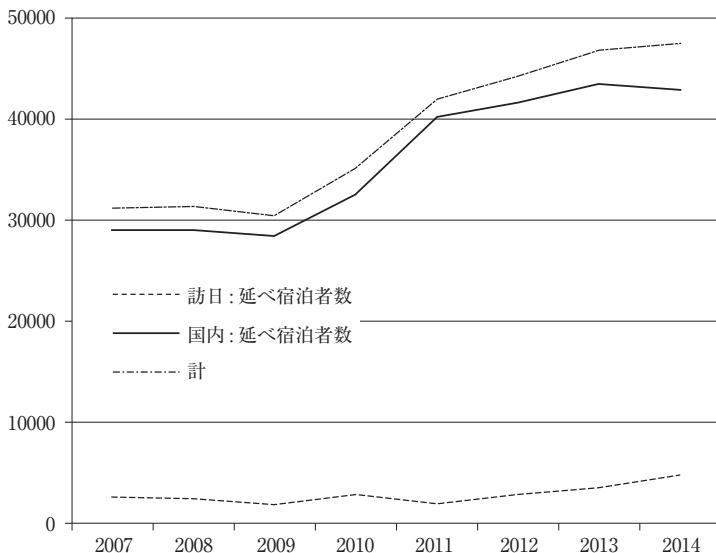
「プロが選ぶ日本のホテル・旅館100選」で、1980年以来連続総合1位を獲得している加賀屋旅館（石川県）。そのような旅館をどの「まち」でも持てるわけではない。資金を投入すればつくれるわけでもない。加賀屋は明治39年（1906年）創業の老舗であり、たゆまぬ進化を重ねて今日に至っている。加賀屋を視察しても自分たちの「まち」の活性化策の参考にはならない。245の客室をマネジメントするノウハウや体制をお手本にしたり、加賀屋がターゲットとする観光客を狙ってはいけなないのだ。この辺りの境界線を明確にしてこなかったことが、過去の地域活性化の失敗をうんだ（永井（2016））。

サービス・ドミナント・ロジック×デザイン思考

参考にすべきケースがあるとするなら、「里山十帖」（新潟県）であり、「道後夢蔵」「道後やや」（愛媛県）である。特に、「考え方」である。実は、「里山十帖」も「道後やや」も、「考え方」（クリエイティブ思考）から生み出されたという意味では、「考え方」に地域活性化の鍵を求めるスタンスを強く志向する。

人口が相対的に少ない地方プレイヤーにも可能性があることを示唆してくれるのが、従業員規模9人以下の宿泊施設の健闘ぶりだ。図表17にあるように、2009年から2010年にかけて延べ宿泊者数が増えたのは従業員10人未満の宿泊施設が調査対象になったからであり、その後の推移に照らすなら、一定の存在感を維持し健闘していると判断したい（図表18）。もちろん、宿泊施設がもっとも減っているのは9人未満規模の施設だ。人口動態の変化と同じ

図表17 延べ宿泊者数の推移（万人）



図表18 従業員数別の延べ宿泊者数、施設数

	延べ宿泊者数(万人)		宿泊施設数	
	2010	2015	2010	2015
9人以下	6422.6	6714.6	42190	37960
10-29人	11394.5	14303.2	7520	7145
30-99人	12188.1	14865.1	3805	3838
100人以上	11299.8	12859.5	1113	1041
小計(10人以上)	34882.4	42027.8	12348	12024
総計	41305	48742.4	54628	49984

注：国土交通省観光庁「宿泊旅行統計調査」

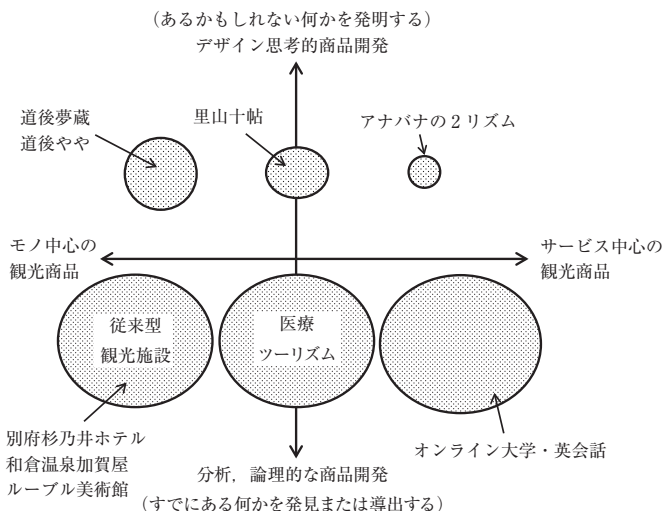
ように、基底路線は存続を保障しない厳しいものだが、生き残る小規模宿泊施設も相応に存在する。

地方が観光で活性化を図ろうとするなら、観光商品開発でイノベーションを起こさないといけない。では、イノベーションといえる観光商品開発とはどのようなものをイメージしたらいいのだろうか。それをみたのが図表19である。

横軸は、観光商品が何らかの形（モノ）に体化されたものか否かの軸だ。当然のことながら100%モノ中心、100%サービス中心という観光商品は存在しないはずだから、モノとサービスの組合せごとに多様なポジションがある。軸を右にいくほど無形性（intangibility）が支配するサービスがディスティネーション誘因となり、スペックとして訴求することが難しくなる。左にいくほど、ディスティネーション誘因はモノに体化され、観光客はスペックを手がかりに「行く行かない」を判断し決断できる。たとえば、ルーブル美術館を多く人が訪れるのは、「パリにある」「有名である」「ミロのビーナスを観ることができる」などディスティネーション誘因が明確だからだ。

縦軸は、観光商品開発に臨むスタンスやアプローチの違いをあらわす。分析・論理的な商品開発では、データや実態から分析的、論理的に導出された

図表19 新しい観光商品のポジショニング



知見や経験則，スキームをベースに観光商品が開発される。こういふと，正しい観光商品開発のスタンス，アプローチだと判断されそうだが，なぜか，分析・論理型を踏襲すると，どの観光地も観光施設も似たり寄ったりのものになる。観光市場や競合相手，成功事例を分析し論理的なスキームに落とせば落とすほど，観光商品は同質化する。

Y・ムンは自著（2010）で，HBSで学生（＝ビジネスパーソン）がマーケティング（ムンが教える）を学べば学ぶほど，店頭には「どれも同じに見える」商品が並ぶという絶望的な状況を嘆き，そういった状況をうみだすマーケティングのあり方を批判的に検討する。

それを私なりに表現すると次のようになる。ビジネスには正解（一般解）があると多くの企業は考えている。企業の競争とはその正解に近づく競争に他ならず，企業は市場・顧客・競合分析（環境分析）に注力し，論理的に正解を導こうとする。その正解に向けて，フレームワークやデータ解析を駆使

するほど環境分析から得られる知見や洞察（前提）は同じような前提に収斂し、前提から何らかの結論を論理的に導出すればするほど、正解に近づく。つまり、そこには創造性も独自性も個性も拘りもない。「論理的」とは前提と結論の間に飛躍がないこと。誰が解いても、論理を外さなければ、同じ答えが導出される。哲学、論理学に造詣が深い研究者、野矢は「論理は新しいものを生み出す力をもちえない」（野矢（2016））と解説する。

デザイン思考的な商品開発は、分析・論理的な商品開発とは真逆のスタンス、アプローチから観光商品を開発する。里山十帖をゼロから創造した岩佐は、デザインの思考とはなにかを岩佐（2015）で次のように語る。

デザインの思考とは、「ひとことで表すなら、「現状の閉塞感を打破するための、従来とは異なる思考アプローチ」,「簡単にいうならば「もう一度根本的に考え直して問題解決の方法を探ろうよ」ということ」だ。そのもっとも重要なスタート地点は、「データを見ないこと」,「対象となる事象をとにかく自分で体験してみることから始める」。「意図的, 恣意的に編集された情報の細部を読み込んでも、あまり意味はないかもしれないのです。それより重要なことは、自分のセンス, つまり肌感覚を磨くこと。さらに多数の人格で、ものごとを見る訓練が必要だと思うのです」。総括するなら、「数値的な根拠はないが、話のロジックは間違っていないし、可能性があるような気がする」可能性に賭ける点に、デザインの思考のエッセンスがある。

いうまでもなく、どちらが良い悪いではない。戦略的なスタンスの違いがあるだけだ。ただ、内向き（顧客起点ではなく）の意思決定が支配的な企業、組織ほど分析・論理的な商品開発を志向するだろう。組織内で承認を得るには、分析的、論理的なスタンス、アプローチ以外に選択肢はないからだ。内向きの意思決定＝組織の論理は、企業規模が大きくなるほど組織内に制度化されていくので、業界における正解＝勝利の方程式は、分析・論理的な商品開発から導かれたものになる。結果、業界内の商品の同質化が進み、規模や

経営資源に恵まれた企業，組織が勝ち残る競争環境がつけられる。

以上の議論から導かれるように，人口規模や観光資源に恵まれない地方プレイヤーが選択すべきは，デザイン思考的な商品開発であろう。かつ，サービス中心の観光商品の開発であるはずだ。なぜならば，1つに，モノ中心の観光商品の開発には相応の資金（投資）が必要となり，金銭的な負担が多くなるほど，「未知の可能性に賭ける」ことは難度を増すからだ。2つに，サービス中心の観光商品は顧客，ユーザーとの共創的な開発が必然となり，当該地方にオリジナルなディスティネーション誘因が発明される可能性が増すからである。3つに，2つめと関係するが，今後の共創相手として無視できないのはネット上の顧客やユーザーであり，形がない＝柔軟に変化する観光商品の訴求力が高まると予想されるからである。

6. アナバナの「二人で旅する2リズム」ーサービス・ドミナント・ロジック×デザイン思考がうみだす観光商品のケーススタディ

大刀洗町は福岡市から車で1時間弱で行ける，1万5千人の町である。キリシタン集団が発生した16世紀に建てられた，双塔ロマネスク様式のレンガ造の教会「今村教会堂」（国指定重要文化財，大正時代に復元），特攻隊の中継基地だった陸軍大刀洗飛行場があった場所に2009年10月にたてられた大刀洗平和記念館（名前に大刀洗が冠されているが，あるのは隣の筑前町）などがあるが，強力なディスティネーション施設ではない。といって，観光の目玉になる施設等を新たにつくる財政的な余力はない。

普通なら，このような町が観光施策をうつことに大きな効果は期待できない。にもかかわらず，現実には，地方の人口規模が小さな自治体が来街者増や移住者増を夢見て，観光施策を志向する。従来通りの施策体系，施策の枠組みからは従来通りの観光施策しか生まれず，多くの事例が示す通り，「な

んとなく、やってみました」で終わる。

大刀洗町は、2015年度、そうではない観光商品開発に取り組んだ。その基本的なスタンスは、「地域（まち）の観光集客力の鍵をにぎるのは地域（まち）のユーザーである」だ。ここにいうユーザーには、定住者だけでなく、訪問者も含まれる（後に記すように、ネットでの訪問者も含む）。いわば、まちのディープな魅力を「まちのユーザー」を通して発掘、発見する。ただし、まちの魅力は、発信し、受信者の興味や関心をかきたてないとディステーション誘因とはならずどのようなコンテンツに落とし込むかが現実問題として浮上する。大刀洗町が連携先に選んだのは、ANABA PROJECTを仕掛けているダイスプロジェクトである。

ANABA PROJECTのHPから本プロジェクトのコンセプトを転載しておく。

①アナバが多いまちは楽しい

居心地のいいBAR、個性的な雑貨屋さん、誰かを招きたくなるシェアハウス。アナバが多いまちは、楽しいと思うのです。ANABA PROJECTは、まちにアナバを増やしていくことで、そこに引っ越したくなるような魅力的なまちをつくるプロジェクトです。

②作らずに創る

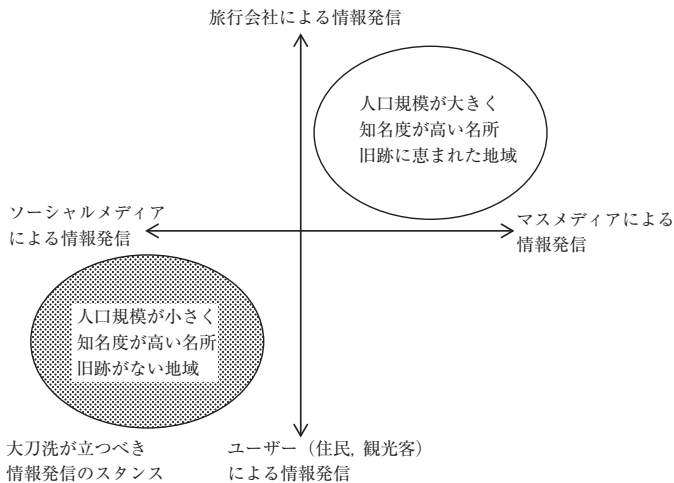
では、どうやってアナバをつくるのか？私たちは、むやみに新しい建物を増やすのではなく、すでに、まちの中にあるものから創ることを理念としています。空室が目立つ賃貸アパートや商業ビル、人通りが減ってしまった商店街、放置された敷地、時代から取り残された街、一見それらは、まちの負の遺産に見えるかもしれませんが。でもそこには、「視点を変えることで見えてくる可能性」が、たくさん眠っています。場の持つ隠れた魅力を見つけ出し、あたらしい視点で再編集することで、唯一無二の魅力を持ったアナバを創り出す、同時に、まちが抱えている問題をも解決していく、それが、ANABA PROJECTです。

③人がつくる，人とつくる

アナバは，私たちだけでは創ることができません。そこで暮らす人やお店を出す人，そこに集う人，魅力的な人がそこにいて初めて，魅力的な場所ができるからです。だからまずは，あなたと出会いたい。それが ANABA PROJECT の願いです。

ANABA PROJECT を仕掛けるダイスプロジェクトは，2012年からアナバナという「九州のワクワクを掘りおこす活動型ウェブマガジン」も仕掛けている。大刀洗町がアナバナを選択したのは，アナバナこそが，大刀洗町が立つべき情報発信のスタンスを先行的に開拓するメディアであるからに他ならない。

図表20 大刀洗が立つべき情報発信の戦略的なスタンス



蘇我アナバナ編集長がアナバナの紹介をウェブページで次のように述べている。

はじめて、取材やイベントを通じて、たくさんの生産者に会いました。あらためて考えるのは、地域を魅力的にしていくのは何？ということ。

そこに暮らす人のいきいきと暮らすさまが感じ取れたとき、嬉しそうにその地域の話題を話してくれる時間。地域の魅力をかたどっているのは、そうした出来事の積重ねのように思うのです。

私は八百屋さんや小売店が好きです。店主と野菜についてのあれこれやたわいもない出来事話をしながら、その日何をつくろうかと考えたり、教えてもらう産地の話に想像を巡らしたりする時間が楽しいからでしょう。スーパーや通信販売はとても便利ですが、商品を選ぶ基準は「価格」や「見た目」の表面的な情報がほとんど。小売店で会話をしながら買い物するのに比べると、なんだか味気ないようにも感じます。安全なものかどうかは、表面に記載された情報からしか読み取れない。手元に届くまでの過程も、仮説の域を超えられない。平準化された既存の仕組みでは、正直に作られているモノも素直に評価されず、埋もれている現実があるように思うのです。それは生産者にとっても消費者にとっても報われない残念な状態なのかもしれません。企業や生産者の“しごと”の過程を知り、個々が良いと思う“しごと”を選択する日々の意思表示が、健全な社会をつくっていくのではないのでしょうか？

いい“しごと”が元気になれば、私たちも元気になる。

いい“しごと”と共に暮らす人たちが元気なら、街が魅力的になる。

アナバナは九州の企業や生産者の“しごと”を応援することで、九州を元気にしたいと考えています。アナバナが発信する“しごと”応援の情報が「発見」や「気づき」につながることで、個々が「選ぶ目」を持ち、手にするモノに目を配り、作り手を思うきっかけになるよう活動してまいります。

大刀洗町が発信するコンテンツとしてアナバナが適したものであることを、アナバナを構成するコンテンツの1つ「二人で旅する2リズム」を例に点検しておこう。「二人で旅する2リズム」は、複数の個人の目線で地域の魅力を発掘するコンテンツだ。コンテンツは、案内人（地元の方）が外部の方に地域を紹介する形で進行する2人のやりとりで構成され、実際にそこに足を運ぶ（移住も含め）きっかけや地元愛が地域の魅力として発信される。

コンテンツの1つに、「大刀洗出身で現在は大刀洗で藍染工房を営まれている平田さんの案内で、ソガ編集長が大刀洗町今村地区を散策する4時間弱（14時半スタート）の足跡を追えるコンテンツ（対話が中心の文章と写真で

構成される）がある。このコンテンツを UX マップ（風）に落とし込んだものが図表21である。

デザイン思考といえは、UX（User Experience：ユーザー・エクスペリエンス）、カスタマーズ・ジャーニーマップ等が定番のツールだ。ただし、いまは、それらをフルに使う段階にない。たとえば、図表21の横の流れは「ステージの流れ」ではなく、「散策の流れ」でしかない。「大刀洗の何かに気づく → 大刀洗に足を運ぶ → ソーシャルネットワークで大刀洗での体験を発信する → 別の季節、機会に大刀洗を再訪問する」を想定し、各ステージごとに UX をマッピングする立て付けにはなっていない。

大刀洗の観光商品は「日常の中にあるディスティネーション誘因を素材」に開発するしかない。では、日常の中に素材となるディスティネーション誘因はあるのだろうか（A 段階）。あるとして、誰が、どうやって探しだし、それを観光商品にしていくのだろうか（B 段階）。

いまの段階は A 段階の初期段階あるいはプレ段階。大刀洗の日常で観光客が来訪することを大刀洗の住民や関係者の多くが信じていない。よくいわれることだが、地元地域の良さに気づいている（発見している）地元の人はいない。さらにいえば、地元の良さを観光商品として発明できる人はほぼいない。「少ない、いない」の中で地方プレイヤーはディスティネーション・マーケティングを仕掛けていかないといけないのが現状である。

多くの地域に共通の、そのような現状に照らすなら、今回のアナバナによる実験的な試みは小さな一歩だが、方向としては正しい一歩だと確信している。図表21に記すように、UX マップ化することで、ユーザー（ソガ編集長）が大刀洗の何を発見したかが散策の場所と対話を含む要素との関係で抽出される。同じコース、同じ案内人でも、案内されるユーザーが変われば抽出されるものも違ってくる（ユーザー変更パターン）。また、案内人やコースが異なれば、同じユーザーでも抽出されるものは違う（案内人、コース変

図表21 UX (ユーザー・エクスペリエンス) マップに変換した「二人で旅する2リズム」

立寄り場所	今村教会堂	中原鮮魚店	路地裏	平田商店	夕焼け	藍染工房
顧客接点 〈大刀洗との接点〉	<ul style="list-style-type: none"> 赤レンガの教会 高いアーチ型天井 教会の説明をしてくれる信者さん フランス製の受難図 高良山産の杉でつくられた柱 昔の手作りでゆがみがあるステンドグラス 	<ul style="list-style-type: none"> アジ イカ 有明海の魚クチ 有明海、有明海から集まるいろいろな魚 魚をさばく大将、女将 	<ul style="list-style-type: none"> 平田さんの通学路だった路地裏 トロロの家みたいな家 レンガ造りの戦没者の慰霊碑 抜け道 猫 	<ul style="list-style-type: none"> 古めかしい看板 並ぶ商品 駄菓子 よかちゃんイカ 昔風のお菓子 今風のガム、キャンディー 女将 大女将 謎の民芸品 昭和レトロの棚 木村屋のパン 鶴亀堂の芋饅頭 店内の地元の人達の寄り合いの場 	<ul style="list-style-type: none"> 方言を使った道路標示 盛り込める田んぼ脇のあぜ道 遮るものがない広い空 季節感を醸し出す雲 ちびっこギヤングの襲撃 映してとらえるささいな子どもたち 平田商店で買った駄菓子で撃退 遠くにみえる墓 オレンジ色に染まった雲から顔をのぞかせる夕日 思わずつぶやいた「降臨」という言葉 (平田さんの吐露) 日が沈み少しずつくらくらくなっていくと、群青の空の色が大好きで、群青というか、深い藍色になる 	<ul style="list-style-type: none"> 染料が入った130Lのポリ容器 たくさんの水を井戸から調達 染めた作品 壁に飾られた昔使ったランドセル 工房は実家 平田さんの、大刀洗での生活と不十分に結びついている仕事
顧客が発見した大刀洗	<ul style="list-style-type: none"> 地元の人が近い存在になる 教会と大刀洗で生まれ育った人の職業選択、志が重なっていること 	<ul style="list-style-type: none"> 海がないからといって魚がなくてはなく、逆にいるんな魚が集まる 	<ul style="list-style-type: none"> 小さいころの風景が残っている 	<ul style="list-style-type: none"> 生活に必要なものが何でも揃っている 時空をこえた品揃え 商品だけでなく地元の人も集まる 	<ul style="list-style-type: none"> 平野のと真ん中にあるから空が広い 広い空、遠くまで見渡せる地平線に沈む夕日は独特の色彩を放つ 	<ul style="list-style-type: none"> 大刀洗の自然環境にマッチした仕事の1つが藍染 実家を仕事場とする働き方ができる

注：大刀洗出身で現在は大刀洗で藍染工房を営まれている平田さんの案内で、ソガ福集長が大刀洗町今村地区を散策する4時間弱（14時半スタート）の足跡を追えるコンテンツ（対話が中心の文章と写真で構成される）をマップ化した。http://taehiarai.info/taur/2rhythm/001-1/

更パターン)。ユーザー、案内人、コースの全部を変えるパターンも含め、これらの調査の積み重ねを経てはじめて、大刀洗がターゲットするユーザー層や訴求すべき大刀洗の魅力が特定されていくのである。

地方のプレイヤーが取り組むべきディスティネーション・マーケティングは、なんの根拠もないペルソナ（たとえば外国人観光客）を想定してカスタマー・ジャーニーマップを作成することでも、地元住民を集めたワークショップを開催し大刀洗の魅力をブレインストーミング的に数多くリストアップしグルーピングすることでもない。サービス・ドミナント・ロジック×デザイン思考が要請する方向や段取りを無視するところに、地方に必要なイノベティブな観光商品開発は生まれないのである。

7. ネット上でのユーザーとの共創による観光商品開発 ― 結びにかえて

「二人で旅する2リズム」はリアルな二人が、リアルな場を共有しながら、リアルに散策する。ここからスタートしない限り、観光のイノベティブな商品開発はできないと本稿では主張したが、現実問題として課題もある。1つには、コストの問題。人選から日程調整、収録、編集と相応のコスト（金銭的なコストの他にも）が発生する。それ故に、2つには、数が稼げない。大量データを集める必要はないが、一定数のケースは欲しい。3つには、リアルさが制約となって、ユーザーの範囲が限定されてしまうことが懸念される。

1つの解決策は、ネットの活用だろう。現時点でどこまで可能かは検証していないので夢物語に近い話になるが、将来的には、ネット上で案内人とユーザーが空間の制約を越えて（もしかすると時間の制約も越えて）繋がり、その「やりとり」が共創的な観光商品そのものになっていくっていく可能性が予見される。落合（2015）が予測するように、非メディアコンシャス（メ

ディアを装着したり操作していることを意識しない) の時代はもうそこまで来ている。このような未来予見に照らすなら、サービス・ドミナント・ロジック×デザイン思考が要請する方向や段取りは未来志向的で、今後予測される時代の変化を見据えたスタンスだといえよう。その具体的な検証実験は、本稿で残された課題だとしておこう。

参考文献

- デビット・アトキンソン『新・観光立国論』東洋経済新報社, 2015
藤波匠『地方都市再生論』日本経済新聞社, 2010
福岡大学次世代人材開発研究所『大刀洗暮らしツーリズム 旅行観光事業調査報告書』, 未刊行資料 (福岡大学商学部田村研究室), 2016
久繁哲之介『競れない地方創生』時事通信社, 2016
飯田泰之他『地域再生の失敗学』光文社新書, 2016
岩佐十良『里山を創生する「デザインの思考」』KADOKAWA, 2015
近藤隆雄『サービス・イノベーションの理論と方法』生産性出版, 2012
紺野登『ビジネスのためのデザイン思考』東洋経済新報社, 2010
前野隆司 (編著)『システム×デザイン思考で世界を変える』日経 BP 社, 2014
ヤンミ・ムン『ビジネスで一番、大切なこと』ダイヤモンド社, 2010
永井孝尚『そうだ, 星を売ろう』KADOKAWA, 2016
野矢茂樹「はたして, 論理は発想の敵なのか」, 『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 特集「デザイン思考の進化」』2016年4月号, 82-93頁
大藪崇『怒らない経営』日経 BP 社, 2015
落合陽一『魔法の世紀』PLANETS, 2015
佐宗邦威『21世紀のビジネスにデザイン思考が必要な理由』クロスメディア・パブリッシング, 2015
M・スティックドーン, J・シュナイダー『THIS IS SERVICE DESIGN THINKING.』BNN, 2013
田村馨『集客モードの時代』中央経済社, 1999
田村馨「観光・集客都市のデジタル戦略」, 九州経済協会『九州経済白書2003 新しい観光・集客戦略』, 第3章, 2003年
田村馨 (編著)『東アジアにおける集客都市戦略』梓書院, 2005
田村馨「新博多駅開業と九州新幹線全面開業」FPG調査月報2011年3月号, 10-15頁
東大 EMP・横山禎徳『デザインする思考力』東京大学出版社, 2014
Vargo, S.L. and R.F. Lush “Evolving to New Dominant logic of Marketing”, Journal of Marketing, vol.68, no.1, pp.11-14, 2004.
鷺田祐一『デザインがイノベーションを伝える』有斐閣, 2014
Woodman, Josef, *Patients Beyond Borders Thailand Edition*, Healthy Travel Media, 2009.

山内裕 『「闘争」としてのサービス』 中央経済社, 2015

I・ヤング 『メンタルモデル ユーザーへの共感から生まれる UX デザイン戦略』 丸善, 2014