国際競争力を持つリゾートの要件

世界が訪れたくなる観光地域づくりに向けた高度化計画策定等事業 経済産業省

最終稿 Ver.20180329



目次

5つの要件	5
• 1.滞在目的となり得るライフスタイル	7
・ 2.心地よさと賑わいをもたらす空間デザイン	11
・ 3.来訪者の滞在を演出するサービス集積	27
• 4.持続性を確保する仕組み	39
• 5.住民のQOLを高める環境	52
・マスタープランの立案方策	61



本事業の概要

わが国のリゾート(現状)



日本ローカルの事業環境

多様な規制 を を を を で の で の で の で の で の で の で の の に 大 の に 大 の に 大 の に 大 の に 大 の に 大 の に 大 の に に の に 。 に 。 に 。 に 。 に 。 に 。 に 。 に る に る に る に 。 に 。 に 。 に 。 に 。 に 。 に 。 に 。 に 。 に 。 に 。 に 。 需要の国際化 ビジネスの国際化

2020年オリパラ 観光立国推進

事業環境の激変

デジタル化

環境志向 健康志向

サービス経済化

ヨコ展開への示唆

国レベルの政策への知見提供 具体的プロジェクトへの展開

わが国のリゾート(目標)



求められる事業環境を逆算

IOTなどデジタル技術活用 が業員の生活環境構築 なデリアマネジメント手法の導入 を発して、スケープの導入 がサービス・スケープの導入 がサービス・スケープの導入 が、カーグ・ブランディング) エリアマネジメント手法の導入 が業員の生活環境構築 入。



国際的な観光リゾート地域形成に求められる長期戦略

- (貴族向けではない)観光リゾート地域の形成は、世界的に1970年代よりスタートしている。
- 1980年代には、競争力を持った観光リゾート地域形成には「総合的な計画」が重要との認識が拡がりデスティネーション・プランニングという概念が世界的に広がった。
- 我が国でも、この動きと取り込み、観光リゾート地域の形成が試みられた もののバブル景気の混乱によって、その形成は不十分な物となった。
- 1980年代までに観光リゾート地域の形成に成功した各国では、「マネジメント」が重要な課題となっており、観光産業(ホスピタリティ産業)を地域振興の柱とし、総合的な地域政策を展開する「ガバナンス」も検討事項となっており、我が国とは年月として、四半世紀以上の差がつけられている。
- ホスピタリティ産業を日本経済の柱としていくには、こうした「遅れ」を 取り戻していくことが重要と考えられるが、彼我の差は大きいため、長期 的かつ俯瞰的な戦略展開が必要である。



5つの要件

欧米で普及している<u>バカンス需要(数週間の滞在を伴う旅行※)</u>を持続的に取り込み、それを地域経済や住民QOLの良化に繋げていくことの出来るリゾートとなるための要件として、以下を設定する。

- 1. 滞在目的となり得るライフスタイル
- 2. 心地よさと賑わいをもたらす空間デザイン
- 3. 来訪者の滞在を演出するサービス集積
- 4. 持続性を確保する仕組み
- 5. 住民のQOLを高める環境



国際競争力を持ったリゾート要件(2030年をイメージして)

- その地域でのライフスタイル/シグネチャー 経験に対する適切な期待を醸成させる景観デ ザイン
- 賑わいをつくるマグネットエリア(広場空間)の配置
- 歩車の適切な分離を含む交通動線
- 富裕層およびVIP向けの空間
- セキュアで魅力的な宿泊/居住エリア
- テロ対策を含む防犯システム

- 将来像の設定と目標および実現手段の共有
- 観光と連動した法定外税(例:宿泊税)を使った地域イノベーションの仕組み
- DMOによる観光地ブランディング
- 環境の持続可能性の向上
- IoTも利用した観光客の各種行動の収集(ビッグデータ化) と分析(AI) の仕組み

1.滞在国的となり得るライフスタイル 2.心地よさと賑わいを 3.来訪者の滞在を もたらす空間デザイン 演出するサービス集積 4.持続性を確保する 5.住民のQOLを 仕組み |高める環境

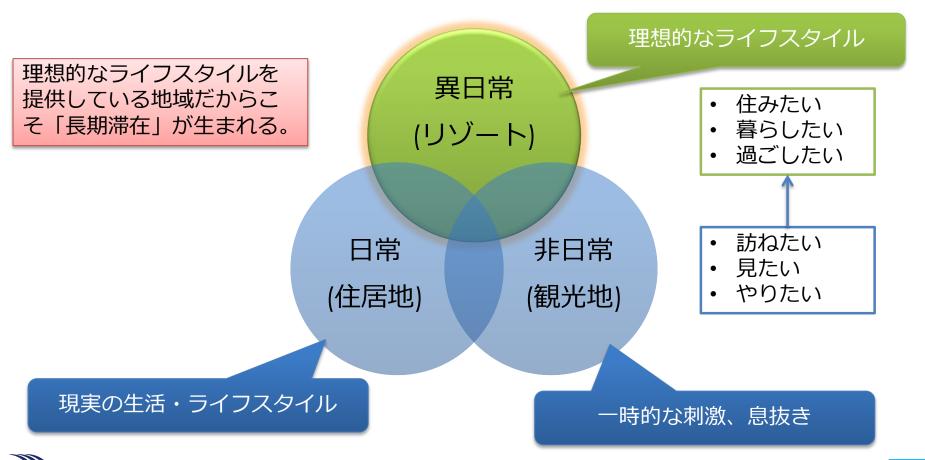
- その地域でのライフスタイル/シグネチャー経験を演出するサービス施設の集積 (地場の産業や文化、環境とのリンクを含む)
- 国際ブランドand/or不動産事業と連携するリゾートビジネス(例:ホテルブランドによるコンドミニアム)の展開
- 生産性の向上に資するクラスター形成
- IoTおよびAIによる「スマート・リゾート」(情報案内、交通、決済等)の展開
- ブランド形成に資するシグネチャーなイベント (MICE) の実施
- 緊急医療体制の充実

- 観光サービスやアクティビティを住民が 楽しむことの出来る仕組み
- 生産性の高い就業先
- サービス経済に対応した専門的なスキル を習得できる人材育成の仕組み
- 不規則な就労を支援する保育・福祉環境
- 高質かつ低廉な住環境(物価を含む)
- サービス経済に対する正しい知識の啓発 (観光による経済波及効果を含む)



1.滞在目的になり得るライフスタイル

観光地とリゾート地の違いは、理想的なライフスタイルを提供できるか否かにある。

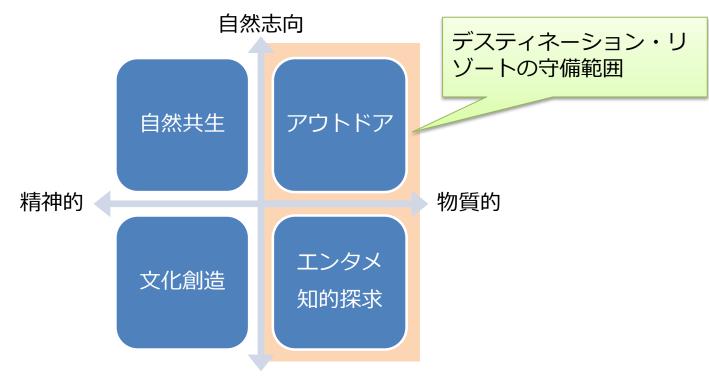




1-2.ライフスタイル・マッピング

理想、あこがれとするライフスタイルは、各人の嗜好やライフステージによって大きく変化するが、「豊かさ」を求める軸を「物質的-精神的」「自然志向-文化志向」の2つを置くと、4つのライフステージ類型を提示できる。

デスティネーション・リゾートは、投資整備の上に成立する物であるため、物質的な側面をもつ2つのライフスタイル(アウトドア、エンタメ・知的探求)が主たる対象となる。





1-3.ライフスタイルの提示に重要なシグネチャー経験

各リゾートは、顧客があこがれるライフスタイルを端的に表現する特徴的な経験(シグネチャー経験)を有する事が必要である。 このシグネチャー経験は、そのまま観光地ブランドの核ともなる。



シグネチャー経験の評価フレーム(VRIO)

Value (経済価値)

顧客が経済的な対価を支払っても体験したいと思えるような 価値をもったものであるかどうか。

Rarity[Rareness] (希少性)

希少性をもったものであるか。希少性が低ければ、競合との 差別化は出来ない。

Imitability (模倣可能性)

他の地域が模倣しやすいかどうか。模倣しやすい場合、競合 との差別化はいずれ無くなる。

Organization (組織)

対象となる資源を有効に活用できる組織体制(含む権限)になっているか。

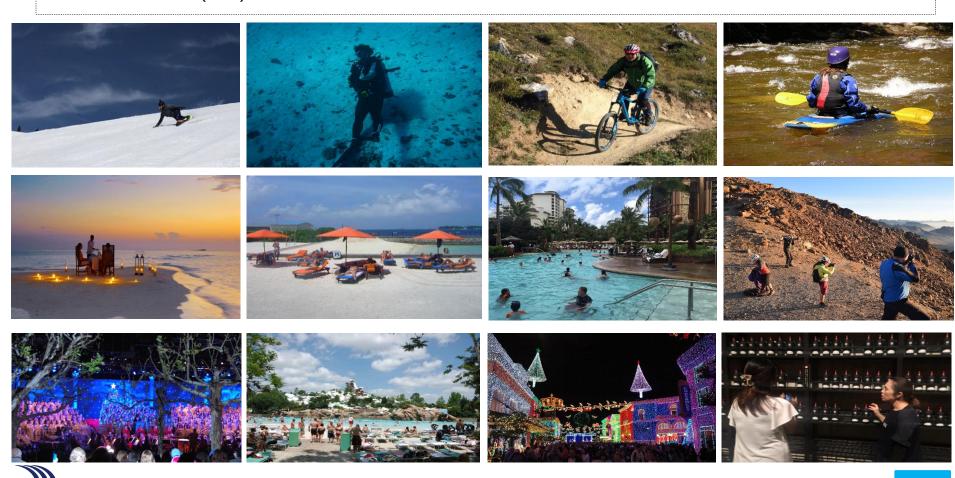
XVRIO

企業内部の資源を組み合わせることで、競争優位を構築し、かつ、戦略の模倣を妨げる「隔離メカニズム (Rumelt, 1984) 」を持つことによって、持続的競争優位が得られるというRBV (Resource Based View)という考え方をベースとした競争力評価フレーム。

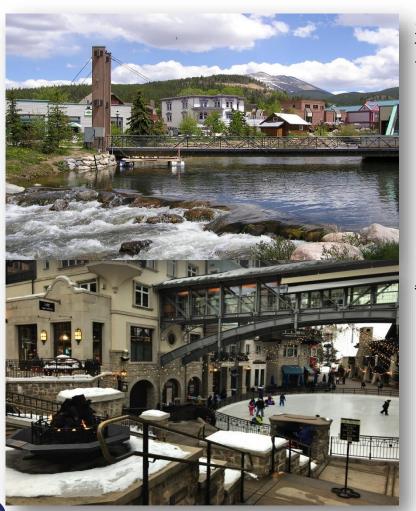


1-4.シグネチャー経験イメージ

その地域の特性と、整備(投資)によって、VRIOを備えたシグネチャー経験を創造していく。



2.心地よさと賑わいをもたらす空間デザイン



視覚を通じ適切な期待を醸成する景観

サービスケープ(Servicescape)

景観による視覚情報にて、顧客にその場で 提供されるサービスに対する期待を適切に 醸成し、満足度やロイヤルティの向上に結 びつける。

目に見えないサービスを"景観"で見える化する。

賑わいをつくる動線と広場空間

マグネット・エリア/カルチャー 人々が自然と足を向け、そこに滞留するよ うな誘因(マグネット)を持った動線と広場空 間。

- 滞留空間は更にセキュアなプライベート空間と、 賑わいのパブリック空間で構成
- 歩者分離の動線
- VIP対応の施設サービス
- セキュリティ

2-1.適切な期待を醸成させる景観デザイン

観光目的は多様化しているが、依然として視覚情報は大きなインパクトを有している。

来訪者は視覚から得た情報をもとに、その地域のサービスに対する期待や高揚感を醸成する。リゾートにおいては、その地域のライフスタイルを 具現化する景観デザインを形成していくことが重要。それには建物の形状や外装だけでなく、各施設や空間の配置も含めた総合的な視野が 必要である。



コロラドのスキーリゾートカッパーマウンテンでは、核となる広場空間を囲む新デザイン(左図)での新規開発に平行して、既存開発エリアについても特徴的なデザインを持った施設を追加(右図/手前の低層の建物を追加)することで、古いデザインに対する視線を遮断し、デザインの調和を図っている。



2-1.適切な期待を醸成させる景観デザイン

リゾートにおいては「自然物」も重要な景観デザインの要素となる。

自然物であっても計画的かつデザイン力を持って整備することで、自然環境を良好に保ちながら、美しさや高揚感を感じさせることが可能である。



自然物は景観に潤いを与えるだけでなく、人工物に対する視線の遮断効果もある。 また、我が国の河川は親水空間に乏しいが、適切な整備を行うことで治水効果を維持しつつ、生物も住みやすく、かつ、良好な景観 を形成することも行われるようになっている。



2-1.適切な期待を醸成させる景観デザイン

リゾートに求められる空間や機能は、時代によっても変化していくことになる。これによって、新たな再開発(区画整理)が求められることも少なくない。歴史を持ったリゾートにおいては、そうした再開発においても既存の施設を出来るだけ活かしつつ、新しいデザインに適合していくことでブランディングにつなげていくことが重要である。



旧来からの建物がアイコンとなっている欧州の都市型リゾートにおいては、都市再生の中で、既存の建物の利活用が大きな課題となっている。区画整理によって建物の減築が生じた施設の切断面をペイントすることで景観になじませる事例(左図)や、町の中心にあったが閉鎖されていた病院施設をトップブランドのホテルとして再生させる事例(右図)など、様々な取り組みが行われている。



2-2.賑わいを作るマグネット・エリア

リゾートには、人々が惹きつけられ、滞留するような空間「マグネット・エリア」が求められる。

マグネット・エリアはリゾートエリアの中心部またはシグネチャー経験の場に近接する「歩いて楽しめる空間」であることが最低要件となる。

我が国は、歴史的にスクエアな広場空間の形成が進んでおらず、また、既存のリゾート地域では遊休地も乏しいため、公有地である道路や公園の活用が望まれる。







2-2.賑わいをつくるマグネット・エリア

「マグネット・エリア」は、リゾートの核となる空間であるが、そのリゾートの形成プロセスや後背の人口規模によって、形状や規模、集積施設について様々なタイプが想定される。また、リゾートの規模によっては、複数のエリアが点在するケースもある。

重要なことは、人々がその空間に自然と集い、時間を消費するような魅力を備えることにある。

計画的整備







住民需要 混在







自然集積



16

観光需要

特化

2-3.マグネットエリアのシグネチャー・ユニット

マグネット・エリアには、そのエリアの象徴的な存在となるユニット「シグネチャー・ユニット」の整備が求められる。

シグネチャー・ユニットは、そこを訪れた人たちが、写真に納めたくなる、または、そこに集いたくなるような外観や機能を備えたもので、そのリゾートのシグネチャー・経験とも連動するものであることが望まれる。











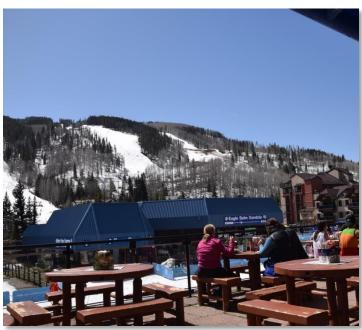


2-4.シグネチャー経験との接続

マグネット・エリアが、シグネチャー経験を提供する空間とリゾート・エリアとを接続する機能を持つことで、その経験に参加する人たちも、しない人たちも、そのリゾートならではの雰囲気を味わいながら時間を過ごすことが出来るようになる。











ビーチリゾートでは海浜、山岳リゾートでは山岳、歴史文化街区では建物などのストックが、シグネチャー経験を提供する空間となる。これらの空間とマグネット・エリアを接続させることで、シグネチャー経験をより広く、深く発信できるようになる。



2-4.歩車の適切な分離を含む交通動線

マグネット・エリアを含むリゾートの形成において、最も基本的な要件は「歩いて楽しめる空間」である。

都市部で進むLRTやBRTの整備をリゾートへも展開することで、マグネット・エリアへの動線を確保すると共に、マグネット・エリア内は歩車分離を行い、歩いて楽しむことができるような整備を行っていくことが求められる。

また、自転車(ロード、MTB)に対する注目は世界的に高まっており、レジャーとしての自転車とマグネット・エリアと積極的に関わりを持たせていくことが重要である。











2-5. 富裕層および VIP むけの対応

国際的なリゾートは、バカンス需要だけでなく、会議需要にも対応する事が求められる。

それに伴い、富裕層や政府高官、場合によっては皇族などの来訪も想定され、それに対応した施設、サービスの整備が重要となる。特に、移動については、一般とは異なる特別な対応が必要であり、空港や港湾施設を含んだ整備が求められる。













2-6.セキュアで魅力的な宿泊/居住エリア

リゾートは理想のライフスタイルを実現する場である。一週間、二週間といった滞在を快適なものとするには、マグネット・エリアやリゾート経験の場(スキー場や海浜など)といったパブリックな交流の場とは別に、家族や同行者とゆったりとした時間を安心して過ごすことの出来る宿泊/居住の場も重要な要素となる。

現在は多様な宿泊施設の形態が誕生しており、リゾートの特性にあったセキュアで、魅力的な宿泊/居住エリアの整備が求められる。











2-7.テロ対策を含む防犯システム

リゾートにおいて「安全・安心」は最大級の価値を持つ。国際化の進む中、我が国の リゾート地域において、海外同様の防犯システムの導入が求められる。









【参考資料】ハワイ・ワイキキでの空間形成例

シグネチャー経験を演出する統一的な景観デザインを下敷きに、 静と動、パブリックとプライベートを一体的に整備



シグネチャー経験を演出する空間







賑わいの中で飲食・買い物が楽しめる空間 (ダウンタウン、広場空間)



セキュアかつ魅力的な宿泊空間

【参考資料】コロラド・ベイルでの空間形成例



賑わいの中で飲食・買い物が楽しめる空間 (ダウンタウン、広場空間)





セキュアかつ魅力的な宿泊空間



空間にとけ込む交通施設



シグネチャー経験を演出する空間



シグネチャー経験を提供する主空間



シグネチャー経験を演出する空間

【参考資料】スイス・St.モリッツの空間形成例



シグネチャー経験を演出する空間



シグネチャー経験を提供する主空間



シグネチャー経験を演出する空間



空間にとけ込む交通施設





セキュアかつ魅力的な宿泊空間





【参考資料】ダウンタウン・広場空間形成に必要な需要規模

200坪の商業施設(飲食・物販)を成立させるには

1日平均 400人の来訪者が必要

シーズナリティを考えると...

オンシーズン: <u>1,000人/日</u>、オフシーズン: <u>200人/日</u>

※ 通年営業、客単価2,500円、坪効率150,000円/月、オンシーズン日数シェア30%、オン・オフ日別の人数比5と設定

この需要規模を受け容れるには

集客圏内に<u>約2,000ベッドが必要</u>

- ※ 100%を観光需要で充当。オン期の定員稼働率を80%、ダウンタウン来訪率を60%と設定。
- ※ 新富良野プリンスが約400室、定員800名。
 - シーズナリティを軽減する オンシーズン日数シェアを50%、オン・オフの人数比を2に抑えると、必要ベッド数は1,100
 - 地元需要を取り込む 宿泊施設を利用しない地元需要をオンシーズンに取り込むことで、必要ベッド数を 減らす。
 - オンシーズンの単価をあげる オンシーズンの単価を2割増しとすると、必要ベッド数は1,600。4割増しなら、 1,350。
 - ・ マスターディベロッピング方式で施設を(再)配置する



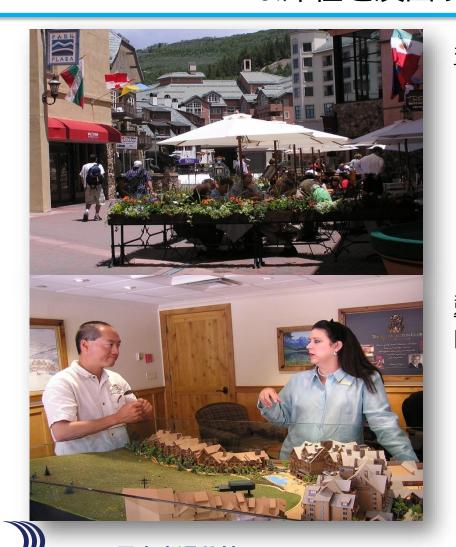
北海道の某リゾートで、閉鎖状態にあるモール地区。 かなり作り込んだ空間・施設だったが、営業店舗はごく少数にと どまり、除雪すらされていない。

ディベロッピング/マーケティング

両面に横断した対応が必要

要件3,4,5との一体的な検討(Systems Approach)

3.滞在を演出するサービス集積



多様な商業サービス集積で快適な滞在

リゾート・サービス・クラスター 飲食、物販、レンタル、ガイド、交通など リゾート滞在を演出する多様なサービスを、 それら事業を支援する事業と共に集積する ことで、クラスターを形成する。

競争力を持ったビジネス・モデル

国際化、IT化、経済のサービス化 地域の主要事業者(宿泊施設、レジャー施 設など)は、激変する社会経済環境の変化 に耐えうるビジネス・モデルを有し、地域 経済の発展をリードすることが求められる。

Ex. 国際的にホテル事業の主体は、所有と経営の分離が進み、所有はコンドミニアムにシフトしている。

3-1.マグネット・エリアの施設群

マグネット・エリアには、以下に挙げるような機能の集積が求められる。





観光案内所 _{公益財団法人} 日本交通公社



交通施設(駐車場含む)



アクティビティ・センター



飲食施設



物販施設(土産店)

3-1.マグネット・エリアの施設群 ~オプション・ユニット

マグネット・エリアには、さらに、そのリゾート特性(ライフスタイル)にあわせて、多様なサービスを組み合わせて行くことが望まれる。



物販施設(ブランド・専門店)



教育・文化施設



劇場・シアター



アクティビティ施設



Co-Working施設



プイト・グラフ | | 公益財団法人 **日本交通公社**

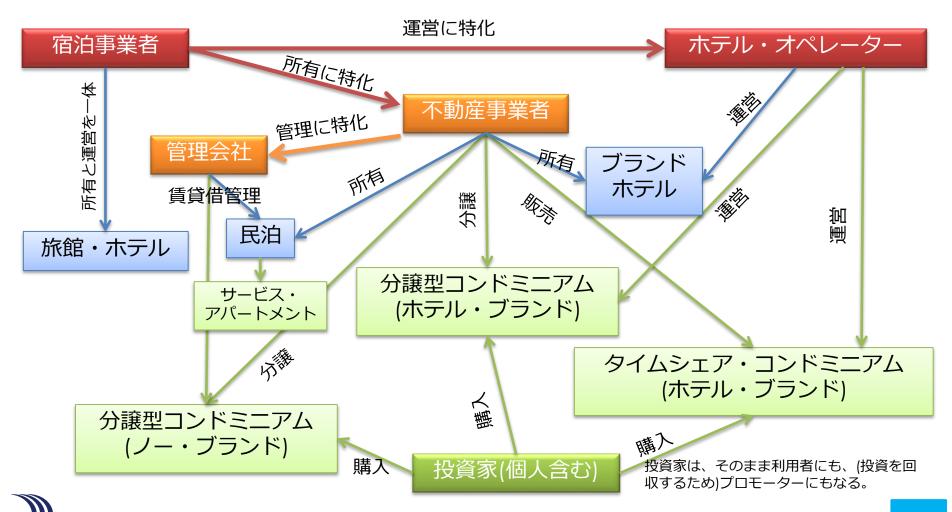
3-2.国際ブランドand/or不動産事業と連動するリゾートビジネス

リゾートビジネスを、重層的なものとしていくため、不動産事業と連動する事業の展開が望まれる。

特に、世界的なブランド力を持ったホテルオペレーターによるコンドミニアム(分譲型、タイムシェア)は、リゾートの核となり、経済的な付加価値も高いため、その計画的な誘致、展開が重要となる。



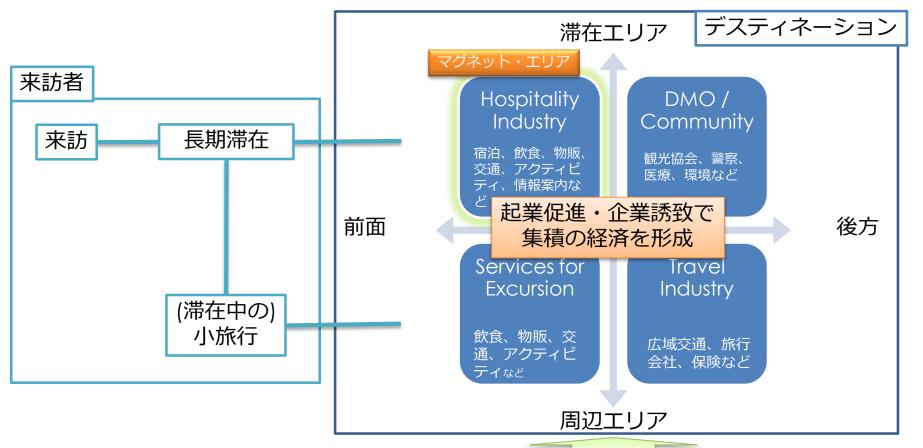
【参考】宿泊事業の多様化



公益財団法人日本交通公社

3-3.生産性向上に資するリゾート・サービス・クラスター

「サービス」で地域経済が循環する産業クラスターを形成する



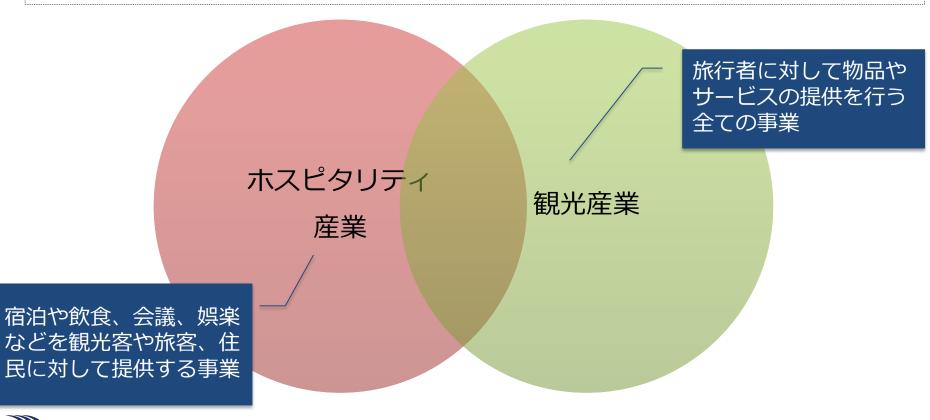


- ・ 銀行、ファンド、投資家
- 住宅、教育、医療、福祉

【参考】ホスピタリティ産業と観光産業の違い

観光関連産業は、観光産業とホスピタリティ産業に大きく大別できる。

リゾート地域の経済振興には、旅客のみを対象とする観光産業ではなく、着地(リゾート)においてサービス提供を行うホスピタリティ産業の集積が必要となる。



【参考】リゾートサービスを核とした産業集積・拡大

サービス産業では、国際的に大規模かつ複層的な環境変化が生じており、これらに耐えうるビジネス・モデルを呼び込んでいくことが求められる。

TripAdvisor、AirB&Bなどのプラット フォーマーの出現

Apple、Amazon、Googleなどによる 寡占化

SNSなどによるコミュニケーション手段 の変化 IoT、ビッグデータ

科学的サービス経営の進展 (レベニュー・マネジメント、CRM、デジタ ル・マーケティング...) 国際化
経済のサービス化

インバウンドの増大 「外資」の参入 「労働力」の国際的移動 競争環境の国際化

国際的ホテルチェーンによる寡占化(コンドミニアム含む)

機能的価値->情緒的価値 ホスピタリティ・インダストリーの戦略 産業化 所有と経営の分離、所有の分散(シェアリング・エコノミー) 知識経済の到来(保有設備から知識・知財へ)

不可逆的に進行する国際化、IT化、経済のサービス化の流れを取り込み、個々の事業として強いサービス経営を実現できるかがポイント

国際視点から見て、コア・コンピタンスが明確になっているか? 所有と経営を分離するなど、保有資産が足かせとならない経営が出来ているか? ITを取り込んだマネジメント/マーケティングが展開できているか?



3-4.loTおよびAIによる「スマート・リゾート」

空港



リゾート・ターミナル



ホテル



飲食物販/アクティビティ

空港に設置された「リゾート・チェックイン・カウンター」にて手続き。ホテルを含むリゾート内の予約済み施設へのチェックインを終了。 荷物は、別便でホテルの客室まで送付。

AIによる自動運転シャトルバスにて、リゾート・ターミナルまで移動。 走行中に搭乗者名、到着予想時間、今後の行動 予定情報などをデータセンターに自動アップ。

データセンターからの情報を元に、リゾート・ ターミナルにAlコミューターバスが待機。

AIコミューターバスにて、ホテルへ移動。 データセンターへホテルへ乗車者名、到着予想 時間を通知。

データセンターからの情報に基づき、利用客室 の空調や照明、ブラインドなどを調整。 利用客はフロントを経ることなく、直接、客室 へ(荷物は、客室へ搬入済み)。

リゾート・アプリを通じて、行動予定を提示。

データセンターからの情報に基づき、受け入れ 準備を展開。 総合データセンター

来訪者の移動データを集約

ホテル

必要な情報を適官提供

飲食物販

交通事業

アクティビティ

行政

図版: https://www.highsnobiety.com/2016/07/19/mercedes-benz-future-bus/

35

3-4.loTおよびAIによる「スマート・リゾート」

リゾートでの交通をIoTとAIを組み合わせて総合的に整備する事で、移動に関する効率性と付加価値を拡大させる。

公益財団法人日本交通公社



3-6.イベント (MICE)

リゾートへの来訪者数の季節波動(曜日波動)を抑制し、ライフスタイル/シグネチャー経験を相乗的に盛り上げるイベント(MICE)を展開する。





3-7.緊急医療体制の充実

海外からの多様なゲストの滞在には、多言語に対応した緊急医療体制の充実も求められる。



4.持続性を確保する仕組み



戦略性を持った持続的・中長期的投資

マスタープラン/開発統制

持続的な「投資」は、地域の魅力作りにおいて重要な要素であるが、乱開発のリスクもある。

地域を俯瞰し、中長期的な時間軸で戦略的な展開を行う事が重要。

特に、シグネチャー経験に関するキャパシティコントロールは重要。



観光地ブランディングの展開

独自財源を持ったDMOによるマネジメント BID、TIDといった独自財源がセットされたマネジメント形態に加え、DMOといったプロ組織を活用し、地域の各主体の連携やマーケティングを展開する。

投資の持続的な呼び込みや起業促進、従業員教育といった経済開発への対応も重要。



4-1.将来像の設定と目標および実現手段の共有

リゾート形成は10年単位での時間が必要となるため、地域としての将来像をマスタープランとしてとりまとめると共に、それを具体的な目標群(SDGs)として設定し、共有することが重要。

持続可能な開発目標(SDGs)の詳細

















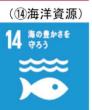




















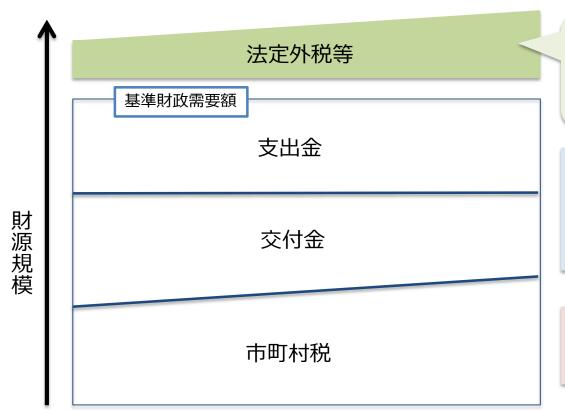
ロゴ:国連広報センター作成



4-2.観光と連動した法定外税を使った地域イノベーション

市町村は、基礎自治体として観光以外にも広範に対応する必要があり、観光への配分を大きく増やすことは難しい。また、公平性を配慮する必要があり、一般財源から戦略的な投資(選択的な投資)も難しい。

そのため、法定外税等、観光と連動した別枠の財源確保が重要となる。



観光による地域振興(サービス 経済化への対応)のための戦略 的な投資余力を生み出すには、 別枠の財源確保が有効。

歳入に占める市町村税の比率は低いため、サービス経済化への対応によって市町村税が一定程度増大しても、市町村として使える資金量は変化しない。

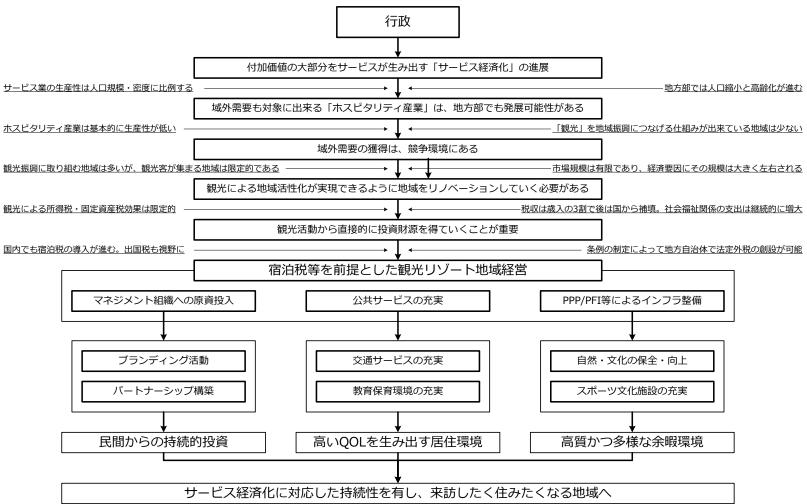
\$

福祉対応やインフラ更新など、対応 すべき事項は多く、観光への戦略的 な投資余力は乏しい。



時間経過

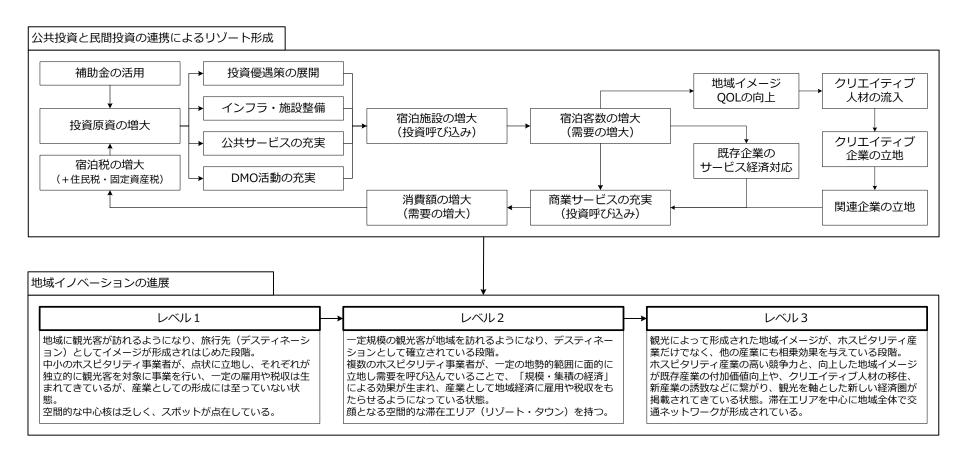
4-2.観光と連動した法定外税を使った地域イノベーション





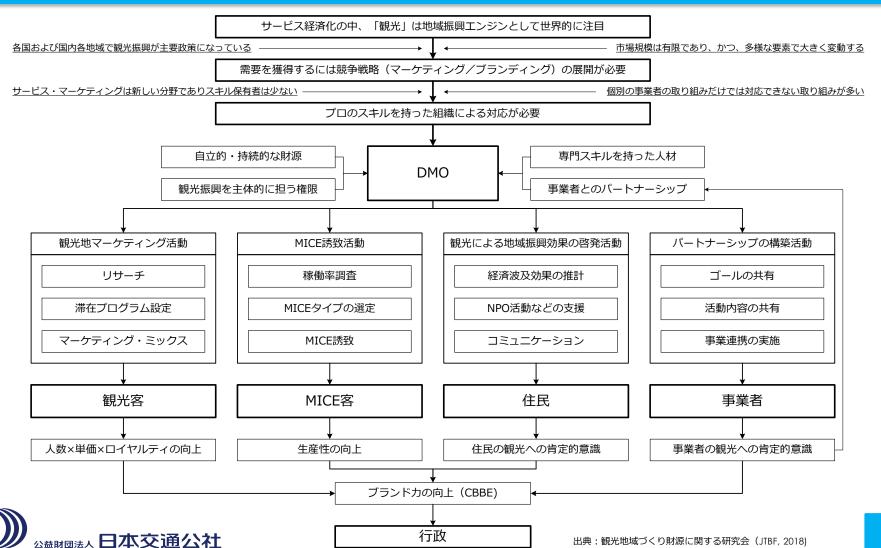
出典:観光地域づくり財源に関する研究会(JTBF, 2018)

4-2.観光と連動した法定外税を使った地域イノベーション

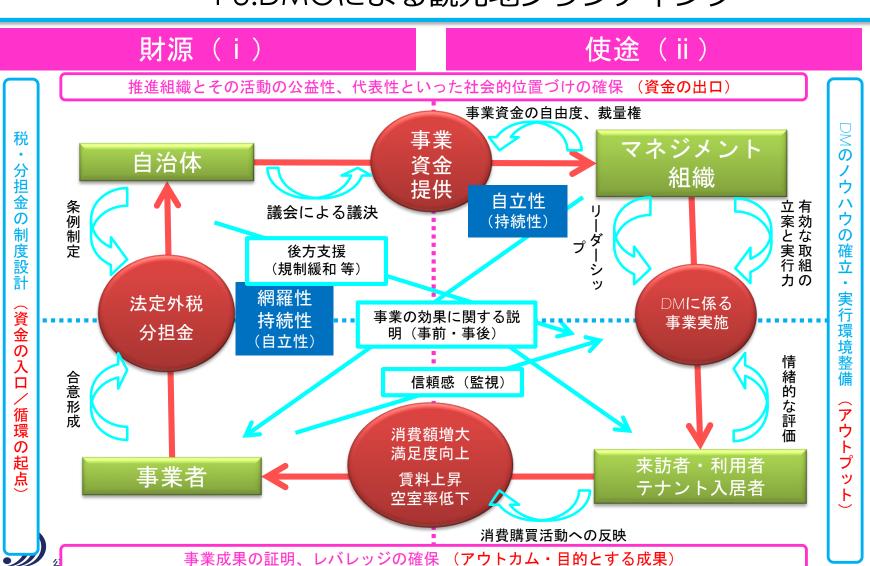




4-3.DMOによる観光地ブランディング



4-3.DMOによる観光地ブランディング



権限

A

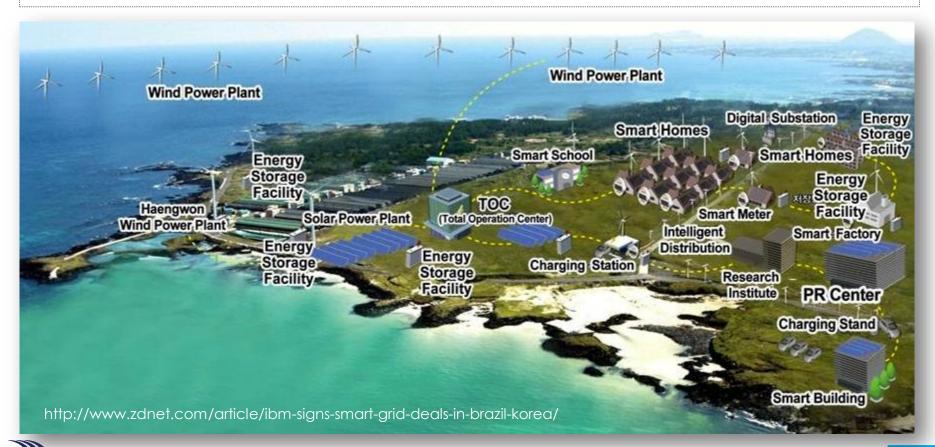
責任

B)

4-4.環境の持続性向上

リゾートにおいて環境問題は大きな課題の一つである。

その課題を逆手にとり、電力の効率的利用をスマートグリッドを通じて実現していくなど、本格的な「電動」社会を見越した取り組みが望まれる。





4-4.環境の持続性向上

3R(Reduce, Reuse, Recycle)の取り組みを充実させるなど、環境負荷の軽減策の取り組みが重要である。



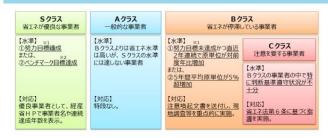
■生ゴミの堆肥化、農業への活用



■省エネ・ベンチマーク(ホテル)への対応

事業者クラス分け評価制度(SABC評価制度)の概要

 ● 省エネ法の定期報告を提出する全ての事業者をS・A・B・Cの4段階へクラス分けし、クラスに応じたメリハリのある対応を 実施するもの。



- ※1 努力目標:5年間平均原単位を年1%以上低減すること。
- ※2 ベンチマーク目標:ベンチマーク制度の対象業種・分野において、事業者が中長期的に目指すべき水準。

4-5.loTも利用した観光客の各種行動の収集と分析の仕組み

来訪者の利便性だけでなく、収益の拡大を実現していくため、多様な場所、サービスより生じる各種のデータをビッグデータとして収集し、総合的に分析していく仕組みを作る。

観光客の行動段階		旅前	移動中	滞在中	旅後
ビッグデータ・ソース	検索キーワード	0			
	WEBサイト・アクセスログ	0	\bigcirc	\bigcirc	
	予約・購入データ	0	0	0	
	アプリ・ログ	\bigcirc	\bigcirc	0	\circ
	GPS		0	0	
	交通系IC		0	\bigcirc	
	電子マネー		0	0	
	スポット通過センサー		\bigcirc	0	
	チェックイン・ログ			0	
	顧客レビュー(評価サイト/アンケート)			0	0
	ソーシャル・メディア	0	0	0	0

4-5.IoTも利用した観光客の各種行動の収集と分析の仕組み

データを一元的に管理するため、総合データセンターを創設し、そこを基点にイールドマネジメントの仕組みを、地域全体に波及させる。



予約状況から来訪者数予 測を行い、必要に応じて イベントなどの「てこ入 れ策」を講じる。

主たる対応主体

- 個々の宿泊施設
- DMO

物販飲食、アクティビティ

地域での予約状況を見な がら、各社で稼働率向上 に向けた価格調整やパッ ケージングを行う。

主たる対応主体

- 個々の宿泊施設
- 交通事業者

予想される来訪者数や属 性情報を元に各社で、必 要な人員や施設・車両な どのシフト最適化を行う。

主たる対応主体

- 個々の宿泊施設
- 交通事業者
- 物販飲食、アクティビティ



49

4-5.IoTも利用した観光客の各種行動の収集と分析の仕組み

来訪者の行動情報をアプリ等から収集するIoT体制を構築し、サービス提供やエネルギー消費の効率化につなげる。

09:00

10:00

12:00

14:00

16:00

21:00



ホテル



- 当日のチェック アウト数
- 各種属性



- AIライドの配車
- 有事の際の緊急 対応



- 滞在時間
- 事業者利用の有



- ・天気予報やイベ ント情報などの 配信
- 有事の際の緊急 対応



レストラン

- 施設の利用人数
- 滞在時間
- 人気メニュー



- ・ 待ち時間/混雑 状況の配信
- AIライドの配車
- 有事の際の緊急 対応



フィールド

- ·滞在場所(GPS)
- 滞在時間
- 事業者利用の有



- ・天気予報やイベ ント情報などの 配信
- 有事の際の緊急 対応

- ·滞在場所(GPS)
- 滞在時間
- 購買情報(POS、電子マネー)



リゾートモール

- 待ち時間/混雑状況の配信
- キャンペーン情報の配信
- ・照明や空調の制御
- AIライドの配車
- 有事の際の緊急対応



ホテル

- 今晩の宿泊者数
- 明日のチェック アウト数
- 各種属性



- ・翌日の営業方針 検討データとし て関係先へ配信
- 有事の際の緊急 対応



【参考】スマート・タグを使ったカスタマージャーニー対応



https://www.slideshare.net/Altimeter/slides-customer-experience-in-the-internet-of-things-altimeter-group

5.住民のQOLを高める環境



リゾートに住まう喜びと誇りの提供

労働者ではなく、住民としてのQOL 住宅、教育、福祉環境の充実。 自然の美しさを引き立てる環境保全と活用。 高質な文化イベントや飲食サービスの参加 や利用の促進。

観光経済の正しい理解

インフォグラフィックによる情報公開 観光がどのような動態となっており、地域 経済にどういった波及効果を与えているの かという事を、直感的にわかりやすく伝え る取り組み。

5-1.観光サービスなどを住民も楽しむことの出来る仕組み

観光客だけでなく、その地域の観光サービスやアクティビティを住民も楽しむことが出来るように、特別メニューを用意したり、アクティビティ普及を行う。







その地域の自然や文化を活かしたアクティビティを、地元住民も楽しむことが出来るように、その普及啓発を行っていく。

通常なら高額な観光客向け サービスを、オフシーズンを 利用して地元住民向けに安価 に提供するような取り組みを 行っていく。

都市部に行かなければ触れることが出来ないようなハイレベルの文化芸能活動をリゾートで展開し、地元住民も視聴できる機会を提供する。



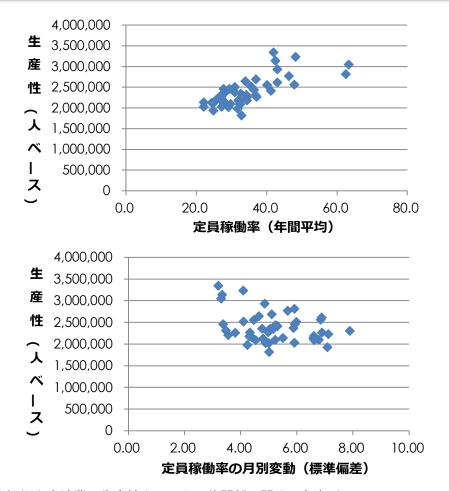
画像出典: http://diningataltitude.com/

5-2.生産性の高い職場

競争力のある事業者を誘致すると共に、DMO活動によって、地域の観光客数を増やし、オンオフ格差を軽減することで、観光産業の生産性をたかめる。

我が国の宿泊産業の生産性は、稼働率の年間平均と、月別変動幅の大小によって、概ね60%が説明できる。





データ: 訪日観光振興と宿泊業の生産性とのマクロ的関係に関する考察(山田, 2016)より。

公益財団法人 日本交通公社

5-3.専門的なスキルを習得できる人材育成の仕組み

サービス経済に対応しうる各種スキルを、環境変化に合わせて継続的に習得できるよう大学や大学院、専門学校を設置し、インターンシッププログラムとあわせて展開する。

これによって、継続的な人手の確保と、人材の育成を両立し、生産性を向上させる。



5-4.不規則な就労を支援する保育・福祉環境

宿泊税等、観光振興に連動した財源を確保し、それを地域の保育や福祉にも展開する事で、住民のQOLを挙げるだけでなく、間接的にホスピタリティ産業の生産性向上につなげていくことが求められる。



- 人口縮小社会において、観光サービス業に 「人手」を集めるには、<u>未だ社会に出てい</u> ない人々の参加が大きな鍵となる。
- 観光産業特有の不規則な就労形態に合わせた保育環境を保育園から学童クラブまで連続的に提供することで、人手確保につなげていくことが可能となる。
 - ◆ 飲食や宿泊事業の勤務時間に あわせた保育時間を設定する。
 - ◆ 保育士給与の経験加算によって、良 質な保育士を確保する。
 - ◆ 英会話やスポーツなどの教室 サービスを併設する。



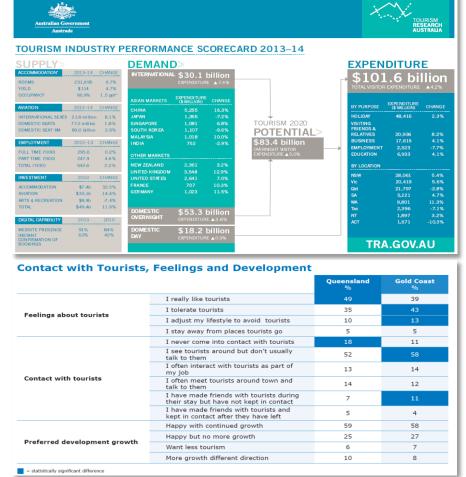
5-5.高質かつ低廉な住環境

リゾートの空間に溶け込むような高質さを持ちながら、低廉なアフォーダブル住宅をコンドミニアムやホテルなどに併設して整備する事で、従業員であっても、リゾートに住まうことの喜びを感じることの出来る豊かな住環境を構築する。



5-6.サービス経済に対する正しい知識の啓発

- 観光は、今や、世界的に地域経済振興における戦略産業としてとらえられるようになっている。
- 他方、今日の観光は、地域全体を観光対象とする傾向にあるため、観光客の来訪は、地域の文化や環境、経済などを通じ、観光業に携わっていない人々にも影響が及ぶようになっている。
- リゾート事業者にとっても、また、地域経済にとっても、持続的な観光(Sustainable Tourism)の実現は重要な課題であり、ステージとなる「地域」に対する責任ある観光(Responsible Tourism)という概念が広がっている。
- この概念を具現化するためには、地域の観光 振興の方向性や現状について、広く、関係者 と共有することに加え、住民の観光に対する 意識のモニタリングし、政策に展開していく ことが必要である。



オーストラリアでは、観光振興の計画と現状について、一般の人たちにもわかりやすく伝えると共に、住民の観光に対する意識をモニタリングし、政策に展開している(オーストラリア政府観光局資料より)。

【参考資料】不動産事業と地域経済との関係

- 観光消費は幅広い経済波及効果を持つとされるが、 「観光消費」だけでは、地域経済を浮揚させること は難しい。
- フローとしての観光消費を、地域経済の「血肉」と していくためには、サービス・コンプレックスとし て、厚みのあるストックを形成して行くことが求め られる。
- そのためには、地域に持続的な「投資」を呼び込んでいくことが重要である。
- 特に、不動産投資は、観光消費に近い関係があり、 かつ、金額が大きく、数十年にわたるストックとなりえる。
- 一方で、近視眼的な不動産投資は、乱開発となり、 地域が本来持つポテンシャルを既存することにもなる。
- また、計画的でも過度なストック形成は、シグネチャー経験の価値を毀損する可能性もある。
- 各地域にて、中長期的な視点から、産業政策と都市 政策を組み合わせた「マスタープラン」を描くこと が必要である。

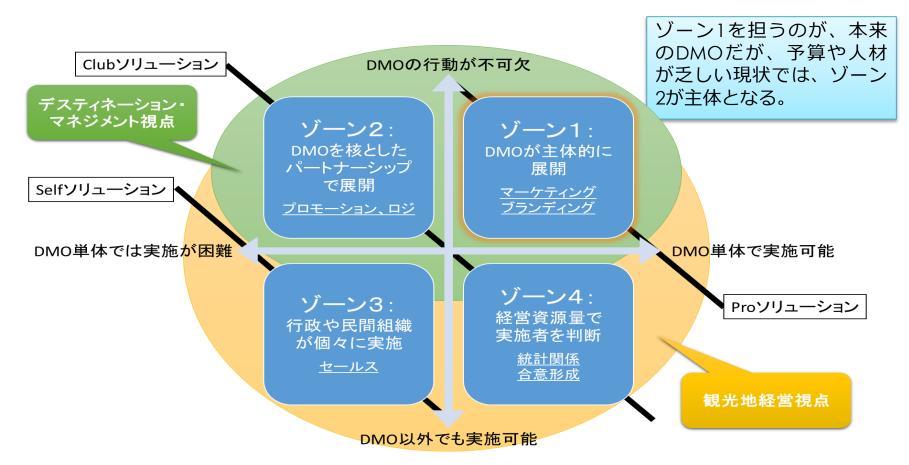


野沢温泉村も軽井沢町も長野県を代表するリゾート地域であるが、野沢 温泉村は、不動産などストック系の経済基盤が乏しく、観光消費を地域 経済に循環させる事が出来ていない。



【参考】地域におけるDMOの役割

<u>DMOに担ってもらう「ミッション」はシンプルかつクリアにする事が必要</u>





マスタープランの立案方策

- マスタープランの立案にあたってのポイントは、 以下の3つ。
 - 都市計画・建築・サービス経営・観光といった多様な分野のスキルを持った人材によるプロジェクト・チームの立ち上げ。
 - 2. プロジェクト・チームによる海外リゾートの視察 を通じた<u>「5つの要件」の確認</u>
 - 3. マグネット・エリアとなる<u>地域の選定と、新規整</u> 備ポイントの抽出



プロジェクトチームの立ち上げ

本要件に対応したリゾートのマスタープランの立案には、都市計画、建築、事業ファイナンス、サービス経営、観光といった多様なスキルが必要となる。

これを1人の人材や単体の組織で、対応する事は困難であり、各分野の「プロ」を結集させたプロジェクトチームで対応していく事が求められる。そのプロジェクトチームのメンバーが各自の専門的知見を出し合い、創造的な発想を積み上げていくことが、マスタープランの立案において最も重要である。



海外視察を通じた「5つの要件」の確認と共有

人は自分が経験した事が無いことについては、なかなか理解することが出来ない。百聞は一見にしかず、百見は一体験にしかずとはよく指摘される所である。

日本において国際レベルのリゾート形成が進まない理由の一つに、立案者自身のリゾートの来訪経験および一週間とか二週間といった長期滞在経験が乏しく、自身の経験からリゾートの将来ビジョンを構想することが難しいことが指摘できる。

よって、マスタープランの立案にあたっては、異なる知見、視点を持ったプロジェクトチームの面々で一緒にモデルとすべき海外リゾートに赴き、 実際に、現地でのリゾート経験をつうじて「5つの要件」について確認を行い、それを共有することが求められる。



地域選定と新規整備ポイントの抽出

国内におけるこれからのリゾート整備は、完全新規ではなく、既存開発地域における再開発(未利用地の活用を含む)が主体となる。

既存開発地域は、公共インフラや、新旧の各種施設が立地しており、マスタープランの立案においては、それらの資産価値や権利関係の調整が最大の課題となる。

海外リゾートにおいても、こうした状況は同様であるが、その対応は、道路や駐車場、または、公共施設といった公共系施設をタネ地とした対応が主流となっている。我が国においても、そうした地域や地点の活用が重要となる。

ワイキキは、新時代に対応した明確なコンセプト(ビジョン)と、行政による選択的な公共投資、時期を決めての集中的な民間投資の呼び込み、さらには投資後のマネジメント体制を戦略的に展開し、10年余りでリノベーションを実現した。



歩道側からは緑地帯に見えるように、公 衆トイレ(中央施設)の整備を実施

2010年代

- 多くの民間施設が新築/改築され高質な空間へ。
- 北米で高級ブランドショップが集積する5つの地域の1つ(空き店舗は存在しない)。
- ハワイ観光の44%の消費が集中する中核地域へ。
- 公共空間整備を面的に進めると共にBID、HTAを創設し、面的なマネジメント体制を刷新。
- 期間限定で新規投資に対する固定資産税減免措置を導入。
- 2003年からの10年間に、民間セクターより約3.4ビリオン投資された。

2000年代

- メインストリートが新しいデザインによって整備され公共空間は魅力的になったが、民間施設は古いままだった。
- メインストリート外の地区は取り残された状態に。
- 10年間で100ミリオンを公共投資し、メインストリートを片側3車線対面を4車線一方通行に再編。
- 創出した空間に、新しいデザインによる公共空間を創出。

1990年代後半

- 日本のバブル崩壊に伴い観光客数の減少に見舞われた。
- 1960年代に整備されたままの同地区は、公共空間も民間施設も老朽化し、集客力を失っていた。