

KBSは「HANDS ON型」で、観光・サービス業界を支援します。http://www.kbsbiz.com E-Mail : info@kbsbiz.com

本年10月に、第9回目を数える京都大学とのシンポジウムを開催いたしました。

変わりゆく時勢に則り各界の専門家をお招きして議論を繰り広げる本シンポジウムの今回のテーマは、【観光に「経営研究」は必要か?～観光経営は勘・コツ・度胸・FAXでいいのでは?～】。

観光業界は、新型コロナウイルス感染症による多大な影響のみならず国家間の紛争や自然災害の発生、原材料費の高騰、現場を支える人員不足など多くの問題を抱えています。そういった諸問題に向き合い観光業界が更なる発展をしていくために、「経営研究」がどのような貢献をできるのか?あるいは現場で蓄積された経験があれば「経営研究」は必要ないのか?

本シンポジウムでは、様々なバックグラウンドをもつ方々が観光に関する諸問題に向き合い研究した結果を発表いただき、会場の皆様を交え闊達な議論を繰り広げました。その模様を今号と次号でお伝えしていきます。ぜひご覧くださいませ。

代表取締役 小泉 壽宏



## 観光を考える定例シンポジウム 開催報告【前編】

### 【観光に「経営研究」は必要か?

### ～観光経営は勘・コツ・度胸・FAXでいいのでは?～

基調講演、パネリストトーク

- 主 催：京都大学経営管理大学院 京都観光アカデミー連携事業
- 共 催：株式会社 KBS 創研、S-イノベーション・デザイン株式会社
- 開催日時：2023年10月21日（土）13:00～17:00
- 開催場所：京都大学吉田キャンパス内 国際科学イノベーション棟シンポジウムホール

#### 《スケジュール》

1. 開会挨拶 前川佳一氏 京都大学経営管理大学院 特定教授
2. 基調講演、パネリストトーク
  - [基調講演1] 江原 まゆみ氏 一般社団法人 Doer 創設者
  - [基調講演2] 佐藤 郁子氏 JTB 総合研究所 客席研究員
  - [基調講演3] 田中 千恵子氏 一般社団法人 ツーリストシップ 代表理事
  - [パネリストトーク] 村尾 章裕氏 地方創生プランナー（沖縄在住フリーランス）
3. 総合討論 モデレーター 前川佳一氏  
江原 まゆみ氏 / 佐藤 郁子氏 / 田中 千恵子氏 / 村尾 章裕氏

#### ■企画趣旨

現場の実感としては、観光経営に必要なのは、勘、コツ、度胸、それにFAXだ、ということもあるのでしょうか。つまり、観光に「経営研究」は必要ない、いやもっと言えば、経営に机上の「研究」などいらぬという考え方もありそうです。確かに、ただ論文を1本書くことだけが目的の研究なら、そういった非難も仕方ないでしょう。一方では、日々直面する問題に対して、しっかりと問題意識を持ち、きちんと方法を組み立て、論理的に考察する研究は、経営環境を少しでも改善する一助にはならないのでしょうか? 様々な外部要因の影響を受けた諸問題と向き合わなければならない観光業界が我が国におけるリーディング産業として発展していくためには経営研究により新たな視点や知見を得ることが不可欠なのではないのでしょうか。

本シンポジウムでは、様々なバックグラウンドを持つ方々がそれぞれの視点でこの業界の経営上の諸問題に向き合い研究した結果を発表していただき、その中で観光において経営研究がどのような貢献ができるのか、会場の皆様を交え議論してまいりました。

## 基調講演 1 江原 まゆみ 氏 一般社団法人Doer 創設者



京大経営管理大学院卒業後、自身が設立した一般社団法人にて観光庁などの予算を活用し、大分や大阪等で民間事業者や観光協会等、観光のサービス開発におけるサポート支援に取り組んでいる。

在学中、行政と民間における考え方の齟齬や行政施策の選択集中・効率化、行政予算に係る投資対効果等に関し問題意識を持ち、「地方自治体における観光予算割り振りの妥当性に関する考察」をテーマに研究。森岡毅氏(元USJ)著書『確率思考の戦略論』より着想を得てNBDモデル(負の二項分布)も用い、数値で大分県への観光という消費行動を因数分解した。

観光購買フローの数値分解と役割分担を明確化した結果、官による政策は上流、下流は民間主導のほうが観光地経営はうまくいく。またクラスター分析による「ええお客さん度合(行きやすく魅力がわかっていた行ったことのある人が多い)」は大分県・福岡県は勿論、宮崎県の次に広島県のポテンシャルも高く、稼ぐ観光の実現には重要な指標。

本分析は宿泊データを用いることで全国の潜在顧客数を導くことが可能。現業にて有効的な広告戦略として活用している。加えて、インバウンドの誘客戦略にも活用可能である。

## 基調講演 2 佐藤 郁子 氏 JTB総合研究所 客席研究員



長年に亘り観光業界に従事。「観光業界は生産性が低い、儲からない」という大きな課題の中、解決にはデジタルトランスフォーメーション(DX)の推進が必要とされているが、あまり浸透していない。

京大経営管理大学院の授業で学んだ「イノベーションのジレンマ」の理論において、既存ビジネスの価値基準(=仕事の優先順位)がイノベーションのジレンマを引き起こす原因となっているように、DX推進においても同様に既存の価値基準がジレンマのもとになっているのではないかと考えた。DX先進企業と観光業界13社に対し、企業インタビューと分析により研究を進めた。

結論、DXのジレンマのものは「①価値基準のGAP」と「②期待成果

のGAP」。①は既存の価値基準に囚われるジレンマ、②は現状の成果は無形のケイパビリティが中心であり、利益の指標で測る限り最終成果に結びつかないかもしれないというジレンマである。先進企業もDXのジレンマを乗り越える途上にある。

観光業界への提言として、まず顧客の体験価値向上に繋がる取り組み強化や社内システム等の効率化を図る。ただこれらはデジタルイノベーションに過ぎない。DXの視点として、15年後のビジネス環境を具体的に想定しそこの未来図を構想すべきと示唆する。

DX導入の目的は競争優位性の確立と言われているが、「今の競争」ではなく、「15年後の競争」で生き残ることが目的と考える。

## 基調講演 3 田中 千恵子 氏 一般社団法人ツーリストシップ 代表理事



大学進学を機に京都移住、2019年京大在学中に一般社団法人創設。現在は一般社団法人ツーリストシップを運営し、スポーツマンシップの観光客版である「ツーリストシップ(=良い旅行の振る舞い)」の普及に邁進中。

本来は楽しいはずの観光が、一部の人々を嫌気持ちにしている違和感から「住む」と「訪れる」がすれ違っているかもしれないという気付きと、かねてから旅行者の良い振る舞いに注目する機運がないことに課題意識を持ち、「ツーリストシップ」を旅行者・地域側双方が主体的に意識・注目し寄り添いあうことで、旅行リテ

ラシー向上や観光街づくり好影響が及ぶことを期待する。

「ツーリストシップ」普及に向け、講演や修学旅行生向け学習会、媒体や本の執筆に加え全国の観光地にて旅先クイズ会を開催。旅先の歴史や文化、地域課題を出題し啓発を促しながら直接旅行者へ伝達できる大切な拠点として活動を続けている。旅や観光のマナーについてこれまで特に意識してこなかった方たちにも、楽しくツーリストシップに関心をもってもらいたい。多くの人が当事者意識をもつことで、個人の力は大きくなる。旅行者と地域が共生できる観光の実現・創造に向け、引き続き「ツーリストシップ」の普及・浸透に取り組んでいきたい。

## パネリストトーク 村尾 章裕 氏 地方創生プランナー(沖縄在住フリーランス)



京大経営管理大学院卒業後、沖縄にて観光分野・スポーツ関連分野での社会課題解決による地域活性化等の事業に取り組んでいる。

大学院では「京都サンガFCにおける顧客満足と集客に関する社会的考察」をテーマに研究。J1クラブを対象とした先行研究(総合満足度・応援・観戦レハと繋がる一連の因果パスの優位性確認)に対し、京都サンガのファン・サポーターは不満足でも応援し観戦するという一石を投じる研究結果を示した。加えて、スポーツ観戦の動機・頻度を考察する場合、「満足⇔不満足」の尺度では相関や因果の関係を示すことが困難であり、

「インボルブメント効果⇔無関心」の尺度が肝要であることを導いた。

沖縄では、観光需要の平準化・受入環境の整備・高付加価値化が長年にわたる観光分野の課題であり「日本の観光課題の縮図」とも言われている。インバウンド観光客増に伴う交通事故対策や業務効率化も大きな課題。レンタカー事業にて蓄積するデータに注目し動態分析・調査に加え、平準化に繋がる誘客や分散への示唆出し等課題解決に取り組んだ結果、事業化とともに産学連携も実現。データの可能性とともにエビデンスをベースとした政策・施策(EBPM)の重要性を認識した。「勘・コツ・度胸」ではなくEBPM推進により、各施策の質向上に加えステークホルダーの質やレベルアップにも直結すると思案する。

【次号では、基調講演、パネリストトークに引き続き行われたパネルディスカッションの様をお伝えします。】

編集  
後記

【観光に「経営研究」は必要か?～観光経営は勘・コツ・度胸・FAXでいいのでは?～】をテーマに開催された京都大学との観光を考える定例シンポジウム。世界各地での紛争や災害、原材料費の高騰、人手不足、感染症の拡大といったリスクの影響を受けやすい観光業界において、「勘・コツ・度胸・FAX」の経営で今後も発展していけるのでしょうか。この日は課題解決に成果を上げている「観光研究」による新たな視点や知見が発表され、会場と活発な議論が交わされました。(増田)

KBS グループ

株式会社 KBS 創研 経営革新等支援機関 近財金1第241号 20130528 近畿第74号

株式会社 KBS エンタープライズ 兵庫県知事登録旅行サービス手配業 第18号

本社：〒661-0003 兵庫県尼崎市富松町3丁目1-5-203 TEL:06-6423-5561/FAX:06-6423-5571