視　点

経済の中期的課題とフロンティア(3)
――戦略としての都市観光――

法政大学経営学部教授　今橋　隆

1　21世紀における牽引車の要件

私はとくにパソコンに詳しいわけではないが、それでも自宅、勤務先、出張用と３台の画面に取り囲まれている。根っからの文科系人間なので、時折発生するトラブルに悩みつつ、海外との連絡や資料収集などで、たしかに利便性を享受している。IT（情報技術）の将来性は大きいし、仲介機能をはじめとして、経済を大きく変革することは疑いようがない。

ただ、これだけハードウエアの価格が低下すると、日本がこれまで比較優位にしてきた産業との関連では、重大な問題が露呈しているようにおもわれる。光ファイバーにしろ半導体にしろ、日本の中心的な優越性はプロセス・エンジニアリングであり、生産工程の微細な工夫に基礎を有するイノベーションが実現されてきた。しかし、ハードの価格低下、情報伝達コストの低廉化による競争範囲の拡大は、もはやそのような「作りこみのノウハウ」を収穫逓減の状況に追いこみつつある。同時に、「手先の器用さ」「現場の高い応用能力」というかつての利点は、少なくとも日常的に接している若い人々を見るかぎりで、すでに神話であるように思えてならない。

もちろん、それに抵抗してモノづくりの伝統を守ろうとすることは賞賛されるべきかもしれない。だが、いわゆるモノづくりとは離れた領域で、モノづくりのいわば「精神」を受け継ぎ、立派な次代の中心産業が育ちつつあることも、また忘れてはならない。それは、アニメやゲームに代表されるソフト業界であり、若年層の雇用吸収、外貨獲得、省エネルギー性など、あらゆる側面で日本に適合した産業である。

ところが、ソフトの領域で日本がどのくらいの国際競争力を持ち得るかは、見解の分かれるところである。先述した領域では強いものの、会計、税務など制度との関連が強くなるほど、英語の問題を含めていわゆる世界標準との整合性が問題になり、欧米の後塵を拝するケースが多いように見受けられる。誰でもが創意工夫を盛りこんだソフトを開発できるわけではないし、汎用的かつ安価なハードに優秀なソフトを組み込むことこそ、ITの魅力を引き出す捷径なのだから、「他社なみ」「前例踏襲」「人なみ」の染み付いた日本企業に、そうそう創造的なソフト開発ができるとは考えにくい。「日本発の世界標準をつくる」という意気込みこそ壮とすべきだが、実際にはイバラの道が予想され、本来的に「一将功成って万社枯る」という事態を想定しておくべきである。失業や倒産なくしてユニークなソフトは生み得ないのである。

企業レベル、産業レベルで失業や倒産はやむをえないとしても、経済全体ではどこかでマンパワーを吸収することが望ましい。忌憚なくいえば、

受け皿としての労働集約的な産業が必要である。外貨が獲得でき、省エネルギー型であり、しかも中高年層の雇用を吸収できる観光産業はまさに有無あい通じており、こうしてソフト開発、ハイテク製造業などのよき補完役として期待されることになる。

2　インバウンド観光への期待と課題

あちこちで観光振興の掛け声は盛んであり、とりわけ都市観光や外客誘致はスローガンになりやすい[1)]。1999年度の統計で、日本を来訪した外国人観光客は444万人と過去最高を示したものの、他の先進国と比較しても、日本人の海外旅行者数を見ても、物足りない数字にとどまっている。ただ、21世紀初頭におけるさまざまな条件変化は、むしろ追い風となりそうである。

第一に、為替相場の問題がある。雪だるま式に増加しつつある財政赤字と国債残高の推移から考えると、いま以上の円高局面が続くことは考えにくい。日本の国債を日本の貯蓄で購入しているからよいとする見解も、少子高齢化による貯蓄残高の減少、将来世代の負担増加などの観点から、短期的にしか正当性を保ち得ない[2)]。大づかみにいえば、対策は増税、歳出削減、インフレによる実質的な債務負担の減少という３つしかなく、現実にはこれらが並行して生起するであろう。経済構造改革の実効が上がるまで、為替によい影響を与えるような要因は乏しいものとみられる。

第二に、とくに九州・中国地方など、海外に近接した地域の将来を展望すると、インバウンドの観光に期待をかけざるを得ない。地方分権の方向へと足取りは固まりつつあるが歩みは遅々たるもので、充分に選択肢が拡大しないまま、財政窮迫による経済不振をその地方独自の工夫でしか打開できない状況になりつつある。地方交付税交付金による三大都市圏から地方圏への内部補助は前者を疲弊させ、破綻は必至である。地方の自立か、経済全体の沈没かの選択にわれわれは直面している。その際、拡大しつつあるアジア諸国からの観光客に期待が集まるのは当然のことであるだろう。

もっとも、こうした要因はあくまでも外生的なものにとどまる。激化する国際的な競争の中で観光客を誘引するにあたり、現状のままで観光産業が魅力を発揮できるかどうかは不透明である。アジアにおける都市観光の目的地として白眉とされるシンガポールの場合、以下の点で明瞭に日本の諸都市よりも競争力がある。

- ホテルの宿泊料金：日本のビジネスホテルなみの料金でシテイホテルに宿泊できる。
- 空港アクセス：主要ホテルとの連絡バスは、運賃５シンガポール・ドル（約320円）。福岡を除けば、日本の主要空港よりも利便性は高い。
- 都市内交通：ETC（ノンストップ課金による混雑料金）などによる交通需要管理が効果をあげており、渋滞はほとんど見られない。軌道系交通機関であるMRT（日本の地下鉄に相当するが、郊外部では地上を走行している）は快適であり、乗り換えも方向別ホームを利用した平面移動が中心である。
- 公用語：中国語と並んで英語が通用するため、国際的な業務拠点として魅力的である。中国

1）運輸省もこうした問題意識から、訪日外国人旅行者数を2005年時点で700万人と、ほぼ倍増させるという目標の「ウエルカムプラン21」を策定している。ただし、日本における受け皿が地方部に偏り、かつ都市側の明確な戦略形成が立ち遅れているというのが、本稿の問題意識である。たとえば㈶日本交通公社の『美しい日本』1999年をみると、日本の観光資源という副題を掲げながら、都市にあるものの紹介は手薄である。商標など困難な課題はあるにせよ、福岡について山笠とどんたくの２者だけ、キャロットタウンも福岡ドームもなしというのは、伝統への過度の依存であろう。

2）５月号の拙稿を参照のこと。

語が通用する点でマニラよりも、また英語の普及度において香港よりも、多数の人々にアピールする。

- 観光資源：清潔さ、人的サービスの充実などが共通の魅力であるだけでなく、ナイトサファリ（動物園)、ジャンククルーズ（帆船を模した遊覧船)、ケロン訪問（伝統的な水上生活者の暮らしぶりを見学し、昼食を楽しむ）といった独自の商品を開発している。

もちろん、空港と都心との距離、開発独裁の一類型と目される政治制度、公用語の問題など、日本との間に短期的あるいは政策的には対処しにくい差異が存在するのも事実である。しかし、1980年代から幾度となくシンガポールを往訪した経験からいうと、以下の点で日本より明らかな優越がみられる。

① 資本の論理による企業買収の隆盛：ホテルに例をとれば、マリオット（旧名ダイナステイ)、オールソン（タイパン・ラマダ)、コプソーン・オーキッド（ノヴォテル)、ゴールデン・ランドマーク（ランドマーク・メルキュール）というように経営主体の変更が活発で、ビジネスの能力が発揮されやすい。とくに、国際的なホテルチェーン名が現在あるいは過去に含まれており、試行錯誤による経営ノウハウの精錬が期待できる。

② 観光客への配慮と国家意識とのバランス：近郊リゾートとして開発されたセントーサ島にはイメージ・オヴ・シンガポールという博物館がある。ここに、「降伏の間」という１室があって第２次大戦時が再現されている。実は日本占領中に虐殺事件も発生したため反日感情を鼓舞しても無理からぬところ、算盤でナショナリズムを抑制し、「日本軍の装備を軽視し、マレー半島側の防備を怠った」英軍にむしろ責めを負わせている。ともすれば被爆国や無差別爆撃といった被害者意識を先行させがちな日本における戦争に関する展示と対比し、「大人の対応」という感を禁じ得ない[3)]。

③ 戦略による弱みから強みへの転化：多民族国家は社会的不安定を招くこともあるが、エスニックな観光資源を発掘する上では強みとして機能する。所得分配は日本より結果的に不平等かもしれないが、タクシー料金の安定、人的サービスの豊富な利用可能性などをも、もたらしている。高学歴女性を中心とする少子化には、たとえば外国人労働者の利用で対処している。

とくに重要なのが３番目の観光における明確な戦略である[4)]。都市国家のシンガポールとは異なり、日本ではこれを中央政府に全面的に委ねることは不可能であり、自治体や商工会議所といった地域の力量に期待されるところが大きい。そうした都市における主体的な戦略形成について考察する。

3　都市における戦略形成のポイント

観光戦略における「商品」として都市を考えると、重層的な競争に取り囲まれていることに気づく。すなわち、地域的、全国的、国際的な目的地間の競争である。ホテル、国際会議場、競技場、博物館といった諸施設は、施設それ自体の魅力もさることながら、都市の醸成するイメージに大き

3）私が訪問したのは1991年であり、それ以後の変化があればご容赦されたい。たしかに日本も空襲や被爆の被害は甚大であったが、歴史的事実としてみるなら、都市への大規模な無差別爆撃は、日本軍の上海に対するものがアジアでの嚆矢とされている。

4）観光行政研究会『観光立国への戦略』1996年でも、目的地である都市の戦略という観点は稀薄であり、重層的な競争に対峙するための集中と選択という、現代企業に見られるような戦略策定の具体化はあまりみられない。

5）以下の記述ではJudd, Dennis R. and Susan S. Fainstein “ the Tourist City ” Yale University Press 1999を参考にした。

く左右されて集客することになる[5]。通常の商品とは対照的に、観光においては消費者が移動して目的地を訪問するわけである。

第一に、単なる販売ではないマーケテイングの重視がある。販売とは、商品を購買するよう消費者を説得することであるのに対し、マーケテイングの役割は、収益と両立させつつ、消費者の求めるものを追求し、予測し、満たすことである。観光の場合、白紙からその営為が始まるのではなく、気候、地理的条件、歴史や文化、伝統や慣習といった初期条件を前提としなくてはならない。もとより、施設整備などで修正を加えることは可能にもせよ、成長機会を探求し、それを育成することが重要となる。

第二に、イメージによる差別化が大きな役割を果たす。観光資源である寺院や仏閣を有する場所は多いが、奈良や鎌倉のようにイメージが直結している例は数少ない。ランドマークを作るというのは一つの方法だが、シドニーがオペラハウスで成功したのに対し、メルボルンは（70年代にそうした努力を重ねたにもかかわらず）明確なマークを有していない。イヴェント開催は常套的に使われ、その頂点はオリンピックである。反面、財政的には大きな賭けであり、モントリオール（1976年開催）は半世紀にわたってそのツケに悩んでいるし、バルセロナ（1992年）の公債負担は14億USドルに達している。より堅実なイヴェントとしては、庭園や花の博覧会、文化・民族のお祭り、スポーツ競技会などがある。

第三に、プロモーションも必須の要素である。1977年にニューヨーク州は430万USドルを投じて「I love N.Y」キャンペーンを実施し、旅行関係収入を前年比で11.8%増加させた。キャッチコピーの採用、情報拠点の整備などで観光客への働きかけを多面的に展開することも有効である。

時には、都市がニッチ（すきま）市場を狙うこともある。さすがに数として多いわけではないが、欧米のいくつかの都市は同性愛者の目的地として根強い人気がある。中にはマイアミビーチのように、彼らの特性である富裕さ、高い旅行支出性向、リピーター性などに着目し、明瞭に歓迎するケースもある。もちろん、住民との軋轢は容易に想像でき、都市の規模や住民の気風によっては、ここまで踏み込めないであろう。

最後に、こうして国際観光の戦略における諸要素を概観してくると、日本の諸都市は豊富なポテンシャルを擁しているものとみられる。街頭の清潔さ、ショッピング対象の充実、郵便局、CVSや宅配便といった施設の利便性、都市内交通機関のサービス品質などである。学力低下がいわれる今の大学生たちだが、いったん彼らが仲間とみなせば、思いやり、品のよさなどはむしろ20年前よりも優れている。英会話や音楽の能力も高いだろう。分数の計算や国語力だけが人間の重要な資質ではあるまい。手先の器用さが失われるなら、品のよいホスピタリティで勝負する方針をとるべきである。彼らが中高年になったとき、日本の諸都市がアジアを中心とする諸国からの観光客でにぎわうよう、祈念するものである。