

新年あけましておめでとうございます。今年も観光業界で培った経験や知恵(Knowledge)を活かしクライアント様、パートナー様とともに汗を流し行動し(Behavior)観光業界に携わる企業・団体の経営に関する諸問題を解決すること(Solution)で社会に貢献する会社を目指してまいります。

何卒ご愛顧、ご支援賜りますようお願い申し上げます。

株式会社KBS創研・株式会社KBSエンタープライズ
代表取締役 小泉 壽宏



昨年10月21日に、9回目を数える京都大学とのシンポジウム【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？～】を開催いたしました。

前回お伝えした基調講演・パネリストトークに続き、パネルディスカッションでは、参加者の方からいただいた質問に即して、観光業において経営研究はどのような意義を持つのか、研究成果はどのように現場に活用できるのかについて登壇者それぞれの立場からの率直なお話を伺い、会場全体で議論を深めました。観光業界に携わる皆様のヒントになると幸いです。ぜひご一読くださいませ。

観光を考える定例シンポジウム 開催報告【後編】 【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？～】 パネルディスカッション

■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
[企画趣旨]

現場の実感として、“観光経営には、机上の研究は必要なく、現場で培われた経験こそが必要だ。”ということもあるでしょう。しかし、日々直面する課題に対して、しっかりとした問題意識を持ち、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りえないのでしょうか。本シンポジウムでは、様々なバックグラウンドをもつ方々がそれぞれの視点で観光経営を研究した成果を発表いただき、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。

【モデレータ】 前川佳一氏 京都大学経営管理大学院 特定教授

【パネリスト】	基調講演の主なテーマ
江原 まゆみ氏 一般社団法人 Doer 創設者	大学院に入って観光消費活動を因数分解してみた
佐藤 郁子氏 JTB 総合研究所 客席研究員	観光業界における DX のジレンマと対策
田中 千恵子氏 一般社団法人ツーリストシップ 代表理事	ツーリストシップで新たな旅行文化を築く
村尾 章裕氏 地方創生プランナー (沖縄在住フリーランス)	沖縄の観光経営は“なんくるないさー？”



(写真右) モデレーター 前川 佳一氏

(写真左) パネリスト

左から／江原 まゆみ氏／佐藤 郁子氏
田中 千恵子氏／村尾 章裕氏

パネルディスカッションは、参加者の方々からいただいた質問を論点に議論が行われました。

議論①(江原氏への質問)

大分県への観光にフォーカスした NBD モデル (負の二項分布) の応用が興味深かった。ただ地域の魅力よりも、スポーツイベントやアニメなどのコンテンツを活用する方がより集客 (誘客) 効果があるのではないか。

江原氏：アニメには独自の魅力があり、そのファン層は深く、旅が好きという欲求よりも魅力を醸成するコミュニティーがあり、その影響が高いと考える。一つのコンテンツが成功すると爆発的な人気になり、観光客を引き寄せやすくなる。自治体はそれを見据え、自地域においてアニメや映画のロケ地としての活用を期待すると捉えている。

前川氏：NBDモデルに「アニメ」の要素を加えることは計算可能か。

江原氏：可能。そこには興行収入や市場占有率のような要素が掛け合わさってくるかと考える。

また、これらの展開にはイノベーター理論があてはまると思案。アー

リーマジョリティーのフェーズで行政が投資しPRするなど、タイミングとコツが肝要であり、それが市場占有率の拡大に影響すると考える。

NBDモデルに一人当たり消費額や住民満足度などの指標は追加可能と考える。オーバーツーリズムや持続可能な観光に向けた議論も含め、地域性や踏まえた消費単価や観光客数の強弱を決める必要があると思う。

田中氏：街づくりにおける観光は分散が大事。一方で事業者においては集客が大事。地域に受け入れやすい小規模な誘客コンテンツをたくさん創造すれば活性化が期待できる。ただ、そうするとポートフォリオをどう作るかが課題。NBDモデルで別式を作っていくなど、本研究の延長で考えてほしい。

議論②(佐藤氏への質問)

研究成果である①価値基準のGAPについて、リスクを取って小さな成功を作ることで越えていくという点において自分自身に置き換え共感した。②期待成果のGAPは、実際に数字を上げる宿題を解く場合、何がその課題になっているのか、越えるためのヒントがインタビュー調査等であれば教えていただきたい。

佐藤氏：既存のビジネスで成功すれば、その際の判断基準や価値基準、考え方に固執する。これは現場だけでなく経営層も同様。従って、小さな成功をしたから更に投資をして大きく成功させようとし

た場合、経営者もリスクを取るタイプでない限り、厳しいと思う。つまり、「組織マネジメント・人」の問題が一番大きい。解決は一筋縄ではいかないと考える。

議論③(田中氏への質問)

ツーリストシップ(観光客が良い振る舞いをする心構え)の考えに共感した。これから京都は紅葉の時期を迎え、大混雑が予想される。我々はどうすれば良いか。

田中氏：会場の皆様で、(観光客側の)ツーリストシップな行動はどのようなものが考えられるか。

会場より：行かない。時期をずらす。穴場を探す。

田中氏：オーバーキャパシティをどう解消するか視点だと場所をずらす、時間をずらすことが考えられる。受入側・地域住民目線の場合、自分がされて嫌なことと観光客がしてくれて嬉しかったことを整理。本当に何が嫌なことかを洗い出し、自治体に伝えることを推

奨。トイレや交通の課題など混雑+異文化により問題化しているが、細かく一つずつ対策を検討し解決をはかるべく、自治体や地域の観光協会に対し声を上げていくことが肝要。

また、日本人は音と匂いに対し特に敏感だと感じる。自分たちを知り、相手(観光客)を知った上で何ができるのかという視点で解決を目指すことで、より良い街づくりができると考える。声をあげても自治体が動かない場合、我々の法人に相談いただきたい。

議論④(村尾氏への質問)

京都サンガの研究のようにスポーツ観戦における顧客満足度と消費行動が結びつかないケースは、経営学の観点から大変珍しく興味を持った。スポーツ観戦以外にも、同様に顧客満足と消費行動に正の相関を持たない商品やサービスはあるか。また、どのようなケースでこのような現象が起こるか研究しているか。

村尾氏：結論、答えは持ち合わせていないが、観戦・応援だけでなく最前チームの勝敗による飲食・アルコールの売上やグッズ販売への影響等も興味深い。研究では重回帰分析を用いて総合満足度を測定。J1クラブは「地域貢献(シンボル化)」の指標が総合満足度に最も影響を与えていたのに対し、京都サンガはそれが「チーム成績」である点等が、いびつな正の相関も持たない要素になったのではな

いかと思案。

会場より：顧客満足と消費行動がイコールでないところを上手く活用できれば、観光客の分散や観光的魅力がないと思われる地域への集客にも寄与できる可能性も考えられる。

前川氏：実は盲点になっていて、隠れた変数がある可能性も。

議論⑤観光に経営研究は必要か？(全体討論)

(会場で唯一)日本はこれから観光振興に力を入れるべきではないと考える。その理由のひとつは観光公害や観光疲労。神社仏閣では観光客対応により本業が回らない声を聞く。また、観光振興して絞り尽くされ衰退した鬼怒川温泉のように、第二第三の鬼怒川温泉を生み出す可能性があるのであれば、むやみな観光振興は避けるべきと思案。

田中氏：私も危惧している。逆に何が理想的な観光振興かと考えた場合、「貿易のショーケースとなる観光」は推進すべきと考える。過去のイタリア(イタ飯)ブームの際、日本とイタリアの貿易が大幅に増えた事例のように、ショーケースとして産業の入り口として、観光をおくのであれば意義深い。観光というサービス業の裏に、生産的なものが付随するものを振興することが理想的ではないかと思う。

前川氏：先日の授業で鬼怒川温泉を取り上げた先生がおり、彼の論旨だと同地の衰退はやはり経営者の責任が大きいと感じた。従って、鬼怒川温泉が被害者というよりは、自分たちがそうさせてしまった部分も残念ながらあるのでは。つまり、放漫な経営ではなく、継続的に必要に応じて研究に取り組むなど、経営努力を重ねていけば変わっていかもれない。

本日のテーマである「観光に「経営研究」は必要か？」という問いに対する考えを聞きたい。

江原氏：必要。経営者は頭の中に参考書があり、時代・社会の変化とともにその引張ってくる参考書も変化する。加えて、臨機応変な対

応能力が身に付くため、研究を頭に入れていくべき。

佐藤氏：勿論、必要。だが、学術研究者による研究が必要かというところからわからない。アカデミックに観光の答えが学べると期待し観光MBAに入学したもの、現場のリアルな課題に直接答えを教えてくれた研究に出会えなかった。経営者は自分の学びを深めないで10年後生き残れないという結論だが、それをアカデミックな世界で突き詰めていくべきかの答えはわからない。

田中氏：研究や問いを持つことは大事だが、実務もこなしながら必要性に応じて研究を取り入れることが経営手腕。研究により世界が変わるわけではなく、研究を基にどう動くかで世界が変わる。研究とともに勘も大切。

村尾氏：主語や主体をどこにするかによりレベル感や濃淡は異なるが、その研究が変革を目的にするものであれば必要。外部環境・内部環境が日々変化中、ゴーイングコンサーンの原則には必ず経営研究は必要。

【京都大学経営管理大学院 特定教授 前川佳一氏 所感】

登壇者の「研究と経営の関係」をまとめるならたとえば、「既存理論(江原さんは数式、佐藤さんは定説)を現場に当てはめてみて、さらなる考察を得た」、「熱い思いを現場へ問いかけ、フィードバックをまわしている(田中さん)」、「現場を客観的に定量・定性分析し、対応案を考

察できた(村尾さん)」となるでしょうか。スタンスは微妙に違いますが共通して言えるのは、理屈を机上でこねくりまわしているのとは明らかに違うゆえ、みなさん自信をもって実のある議論を展開されたことでした。こういう研究なら、きっと経営に役立ちます。

編集 後記

『観光に「経営研究」は必要か?』をテーマに開催されたシンポジウム。前号に続き今回は、パネルディスカッションの様子をお伝えしています。「学び」を観光の現場にどう生かしていくのか、どのような課題と意義があるのか。会場に集った皆さんとパネラーの皆さんが共に議論を深めています。ぜひお読みください。本年もTogetherをどうぞよろしくお願ひいたします。(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