

## これからのサービス・ツーリズム産業 ～10年後を見据えて～

### ❖ 依然つづく危機感と閉塞感

21世紀初頭から、平和を脅かすテロや伝染病、経済危機などをはじめとした「マクロな」ことがらで、私たちサービス・ツーリズム産業の「危機感や閉塞感」を生んできたとおもに論じられてきました。それは物理的に危険を避けなければならないからであったり、ひとりひとりの生活に直結しているから、という範囲では間違いではありませんが、すべてを説明しきれないよう感じます。

### ❖ ライフスタイルを見つめよう

いっぽう、同時期に国策として「観光立国」推進がはじまったことは、私たちサービス・ツーリズム産業にとっては文字通りおおいに歓迎するところです。しかし、私たちの産業の今後を決めるのは観光庁をはじめとした行政でも、あるいは業界・企業でもなく、マーケットが主役であることはすでに以前から言われていたとおりです。さらに、人々の「ライフスタイル」を見つめることがもっとも肝心であるといっても過言ではないでしょう。

### ❖ 生活者として、当事者として

そういった状況のもと、今プロジェクトは、サービス連合加盟各組合からの要請により、長期的視野にもとづいてサービス・ツーリズム産業のあるべき姿を考えるべく、労働情報センター（RIC）との共同プロジェクトとして2011年度よりスタートし、2年間かけて実施しました。サービス・ツーリズム産業の現場に働くものが、生活者として自分たち自身も含めた現代のライフスタイルや生き方そのものを捉え、かつ産業の当事者として未来を考えることは社会的にもたいへん意義のあることではないでしょうか。

### ❖ 調査と分析の手法

調査・分析・予測にあたっては、過去おおむね10年に一度行ってきたRICのプロジェクトの手法や成果を活用しています。

まずは、現在のトレンドを捉え、未来につながる流れは何かを探るため、1年間の新聞や業界誌、そのほか多くの情報ソースをもとに洗い出しました。その上でポイントを整理し、マトリクスによる整理と分析を行い、現状と課題を抽出したのち、今後わたしたちサービス・ツーリズム産業にとって重要となるであろうポイントをまとめました。

世界レベルでの経済地図の変化や日本のグローバル化はもとより、技術の進歩や環境問題など、個人のライフスタイルが劇的に変化する要素は今後も多く出てくるでしょう。現時点では予測もできないことが起こるかもしれません。しかし、今後の中長期的な視野での着実な産別・単組活動におけるひとつの議論素材として本書が役立つことを願ってやみません。

2013年7月

## プロローグ 10年後につづく流れとは

### ❏ グローバリゼーションの加速とローカル志向の復権

日本におけるグローバリゼーションは、ここ 20 年あまりの間、国際関係や技術の進歩、社会・経済上の諸課題など、外的あるいは内的な多くのファクターにより進路やスピードを複雑に変えつつ、とはいえ不可逆的に進展してきました。これからも「国境」はいよいよ低くなり、ヒト・モノ・カネがより流動的になっていくことに疑う余地はありません。その状況下では、国民的な議論が提起されている TPP（環太平洋戦略的経済連携協定）をはじめとした貿易問題や憲法問題など、今後日本が国際社会の中でどのような役割を果たすべきか、また急成長するアジア諸国の中でどのようにふるまうか、遅かれ早かれ私たち国民が主体的に判断していかねばなりません。

また昨今、長びく円高や内需の減少により、企業の海外進出が加速度的に進んできています。その結果のひとつとして、製造業などで国内の雇用が減り経済が空洞化することによる、さらなる内需減少と止まらないデフレという負のスパイラルから抜け出せていません。また一方で、熟練技術者の海外流出や、若者のアジアを中心とした海外での就職も増える傾向にあり、さらには日本の大学へは行かず、直接外国の大学を目指す高校生も出はじめました。今後グローバル教育が進展することもあり（それでも日本人の言語能力問題が引き続き存在するにせよ）、10 年後には良い意味でも悪い意味でも「世界市民化」した日本人が相当数増えてゆくと思われまます。

いっぽう、国連世界観光機関によれば、2012 年の世界の観光客数ははじめて 10 億人を超えました。10 年前には 7 億人弱でしたが、アジアを中心とした中間層の所得拡大が大きく寄与しました。また LCC のネットワーク拡大も大きなファクターです。伝染病や戦争などの阻害要因さえなければ、今後も交流人口は右肩上がりです。また、今後の規制等の動向にも左右されますが、日本の企業における外国人労働者数が増加し、職場がマルチカルチュラル（多文化）・マルチリンガル（多言語）化していくことも予想されます。

ところで、モノや情報、提供されるサービスがいかにかグローバル化しているとはいえ、私たちの目線や指向がすべて「外向き」かといえばそうとも言えません。こういった時代だからこそ、世界とその一地域としての日本、アジアの中の日本、大都市と地域、といった相対的意識が醸成され、日本や地域の良さを再評価したり、新たな価値を見出す動きが活発になってきています。

さらに震災時の原発事故により、大都市が周辺地域を収奪してきた支配—従属的關係が、人間の暮らし方として本来的に間違っていたのではないか、という議論も今まさに行われています。あわせて、情報化や輸送手段の進歩によってせつせと「東京」化され、都市部への人口流出による過疎と高齢化に疲弊している地域が、その本来の姿や価値を再び構築しなおし、コンパクトで、人間と自然が共生できる新たなコミュニティとして再生してゆこうという動きが出てきています。第 1 次から第 3 次産業までを組み合わせた「第 6 次産業」の進展やコミュニティ（ソーシャル）ビジネスなどの活性化策によって経済と雇用が復活し、地域が再生していく過程で、そこで生まれ、学び、働いて一生を送るというローカル志向は今後より一層「復権」していくものと思われまます。

### ❏ 「広がる・つながる」と「まとまる・再生する」

この 10 年の間に、スマートフォンや SNS の普及といった IT 技術・サービスの飛躍的な進歩により、今やひとりひとりが容易に世界中の人々とつながり、情報を共有するだけでなく、自らもまた発信者やメディアとなることができるようになりました。

それによって、ゆるやかにネットワーク化された個人どうしがかかわり合い、さまざまな共通課題に対してアクションを起こす現象がみられるようになりました。「アラブの春」をはじめとした中東の民主化運動や、ウォール街のデモ、反原発集会といった国際的・政治的なものから、多様な人の叡智が結集された新たなビジネスやアート、そして個人的な課題解決に

いたるまで（もっとも善し悪しの点では玉石混交ではありますが）さまざまな「広がり」と「つながり」が生まれています。

いっぽう、リアルな世界に目を転じると、家族という社会ではかねてからの核家族化に加え非婚化・高齢化がいつそう進んでいます。また地縁血縁を持たない流動的な人々が集中する大都市という社会にはコミュニティーがなかなか生まれていません。さらに企業という社会では、成果主義や非正規労働問題などによって労働者どうしが分断されてきました。その結果、人は物理的に「孤立化」してきているうえ、みずからの帰属意識をどこにおけばよいのかわからなくなっているということもいえるでしょう。その意味で、オンラインのゆるやかかつ無限な（そして時には匿名性も高い）「つながり」とは異なり、ほんらい社会的な存在である人間が、生身の人的ネットワークや、帰属すべきリアルなコミュニティーといった「手が届き顔が見える範囲の有限なまとまり」を欲するようになるのは当然の帰結ではないでしょうか。

ところで、生身の人的ネットワークや家族を含むコミュニティーでは、ウェブ上とは異なり、当事者としての責任意識やふさわしいふるまい、応分の役割が求められるのもまた当然のことです。その意味で敷衍すれば、われわれがいみじくも慣れ親しんできてしまった「お任せ民主主義」を脱却し、「私」と「公」のとらえ方も含めて社会全般に対する責任をあらためて自覚し具体的に行動していく、当事者である私たちが主体となった社会再生の時代が本格的に到来しているといえます。

#### ❏ 進展したコモディティ化と付加価値の時代

この20年で、400円だった牛丼の値段が280円になり、100円ショップが全国に広がり、日本人の5人に一人が同じメーカーのフリースを買い、激安のLCCが空を飛ぶようになりました。モノやサービスが規格化、標準化（コモディティ化）された結果、激しい低価格競争の時代となってきたのです。

この現象が産んだものには二つの側面があります。ひとつは、企業が生き残りを賭けた価格競争に陥ったことで体力を消耗し、その結果さらなる賃金抑制や下請けへの圧迫、非正規や外国人労働者へのしわ寄せが生じるといった負の側面。もうひとつは、LCCの普及が国際観光客の増加に大きく寄与しているように「新たな顧客」が増えたことです。

しかしなんといっても、顧客が「価格の理由」を理解しはじめたことは重要です。言い換えれば、価格のみが選択理由になりうるのは「他の同様な製品・サービスで容易に代替可能なもの」を買う場合で、いっぽう相対的に高額なものには、それに「価値」や「サービス」が付加されているからだということを理解し、それらを意識的に選別しはじめたということです。

大衆消費時代が終わり現在の成熟社会にいたる段階で、人々はモノそのものではなく、それに付加されたコトに価値を見いだしてきました。「ハード」から「ソフト」への価値観の転換といってもいいでしょう。モノやサービスに付加された価値は、たとえば「健康」や「心地よさ」、「学びや自己成長」、さらには「社会貢献」「環境保全」「アート」「ホンモノ」といった、個人の経験や感覚に基づいた千差万別の「ストーリー」です。今後も有用な付加価値を常に創造し提供し続けることがますます重要となるのは言うまでもありません。

## 第1章 生活者・行動の変化

### ❏ ポスト？高度情報化社会へ

これからの私たちの生活シーンを考える上で最も重要なキーワードのひとつは「情報化」でしょう。インターネット普及からおおよそ20年、情報化の進展はとどまるところを知りません。プロログでも触れたとおり、もはやひとりの個人が世界の皆と繋がり、自らがメディアになれるレベルに達しています。しかしながら、技術の進化とともに、個人情報問題やサイバーテロなど、諸課題も比例して多くなっていることも事実です。情報化を考える視点はさまざまですが、ここでは私たちの生活における情報化にスポットを当ててみます。

インターネットによる購買行動は、すでに平成22年には15歳以上の国民の実に36.5%が経験するまでになりました（平成23年情報通信白書 総務省）。経験者数はインターネットの普及と歩調を合わせるように増加しており、今後はスマートフォン・タブレット端末の普及でさらに拡大してゆくでしょう。

しかし、インターネット上の情報は膨大なものです。買いたい商品が明確にあるならばまだしも、すでに過剰ともいえる情報の中から本当に欲しい商品やサービスを見つけるとなると、かなりの困難を伴います。また、仮に見つけたとしても、それが本当に良いものなのか、情報が正しいのかを客観的に知ることは難しく、今ではリアルな店舗で実際に商品を確認してからネットで購入する人も増えています。また、飲食店検索サイトの第三者のクチコミを参考にしている人も多くいます。それでも、書く人の主観によって同じ商品やサービスに対する評価が正反対であったり、芸能人のブログで行われたステルスマーケティングのように虚偽の情報が記載されていたりと、何が正しい情報なのか、本当に自分に最適なものなのか、などの判断は、最終的には「信じられるのは自分だけ」ということになります。

私たちが今後ますますインターネットで買い物をするならば、そこに必要なのは「適切なオススメを選んで提示してくれる信頼できる人」あるいはそういったシステムではないでしょうか。インターネットは入力したものに瞬時に答えてはくれますが、私たちと対話することはできません。インターネット通販サイトのサービスでは、閲覧履歴などをもとにした「こんな商品はいかが」という提示サービスは広がっていますが、やはり、信頼する人が薦めてくれるのとはまったく違います。つまり言い換えれば、これからは非対面の世界においても、より「人間臭さ」が求められてくるだろうと思われまます。

※ 図：(出典) 総務省「ICTインフラの進展が国民のライフスタイルや社会環境等に及ぼした影響と相互関係に関する調査」(平成23年)

<http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h23/html/nc213310.html>

### ❏ 少子高齢化と街・地域

2013年、すでに65歳以上の人口は3000万人を超えました。このままいけば2023年には高齢者の割合はおおよそ3割となり（内閣府 平成24年版高齢者白書）、また平均寿命が延びることにより、まさに「人生90年時代」が到来します。一方で出生率は下がり続け、このままでは10年後に1.09という最低率に達する見込みです（内閣府・同前）。医療や年金といった社会保障課題の解決や、子供を持てる社会の実現への取り組みはまだまだ前途多難といえるでしょう。

高齢化が進む地域では、すでにお年寄りの「買い物難民」が生まれています。1990年代から、街の中心部から郊外へと開発が広がった過程で、中心部がドーナツ状にさびれてしまったからです。特に車社会の地域では、お年寄りが買い物に行くこともままなくなっています。また、地域からの、主に若手の人口流出によって、従来からある商店の後継者が不足したり、さらに地域コミュニティが崩壊してしまう、といった深刻な問題もあります。

そこで、行政によって、街の中心部をふたたび活性化し、住居から買い物、病院、役所などが、徒歩・自転車や公共交通機関で簡単にいけるようなスケールの街に再生する、コンパクトな街づくり（コンパクトシティ化）が進められようとしています。昨今では、民間でも

チェーンのスーパーが郊外から駅前などの街の中心部に回帰する動きもあります。

さらに、主に高齢者向けの簡便な移動手段（一人乗り自動車）の開発や、LRT（低床路面電車）のような公共交通機関の復活によって、今後は多くの地域で、コンパクトで誰もが暮らしやすい街が生まれると思われまます。

ただし、この取り組みは行政の力だけでは結果を生みません。定住者が増加し、子供やお年寄りを地域でサポートできる体制ができ、街が活気づいてゆくというサイクルにしてゆくためには、地域コミュニティの復活と、住民の積極的な参加が肝要です。

## ❏ 持続可能な社会と当事者性の再認識

東日本大震災以降、社会はどうあるべきか、自然と人間の関係はどうあるべきかなどを、以前にも増して多くの個人が考えるようになってきています。その中でも、福島第一原発事故を経て、「節電」や「省エネ」が私たちの生活に直接的・短期的に影響する事態となったことで、かねてより提唱されていた「エコ」意識はいっそう高まっています。また電力だけでなく、石油資源の将来的な枯渇を見据えた新しいエネルギー開発など、持続可能な社会の実現を前提としたエネルギー問題は、今後の私たちの大きな関心の的となり続けるのは間違いないところです。

さらに、原発事故が明らかにしたのは、私たちが、きわめて複雑な、いわばブラックボックス化した（そしてひとたび暴走すると止めることができない）システムに強く依存していたことでした。社会そのものもシステムの巨大な複合体ととらえられますが、全体あるいはそれを構成する個々のシステムをあらためて理解し、過剰な依存があればそこから脱却することが必要です。

その意味でも、自然との共生を再確認するために日本の伝統的な生活様式を見直す傾向や、フェアトレードに代表されるような「エシカル」（倫理的）な行動は今後も加速してゆくでしょう。

言い換えれば、それは自らと社会システムとの関係を個人の側から問い直し、そのシステムに対する当事者性を再認識することでもあります。また、自らが社会の中で果たすべき役割を再確認することともいえます。日々のゴミの分別や省エネの励行、そして原発の是非を問うことにいたるまで、多くの人が社会の構成員としての自覚にもとづいて声を上げ、行動にうつすことで責任を果たそうとしはじめています。私たちの社会を「変える」のはもはや一部の人々だけでも、行政でもなく、私たちひとりひとりなのです。

## 第2章 労働者・環境の変化

### ❏ グローバル化と労働者

プロローグで述べたように、日本企業の国外進出・流出は加速しています。それにあわせて「グローバル人材」の育成と獲得が急務のように言われはじめています。しかし2013年現在では、「グローバル人材」という言葉は単に「日本語以外でコミュニケーションがとれる程度」の意味でしか使われていないようにも思えます。確かに、日本国外で大いにパフォーマンスを発揮するためには語学が堪能であるに越したことはありません。しかし、真に必要なものは単なるコミュニケーション能力ではなく、異文化への深い理解と、日本人であることの相対化経験ではないでしょうか。それがあって初めてマルチカルチュラルな人材として、現地で自らをローカライズし、能力を発揮することができると思います。大学までの教育の中に限らず、その機会をいかに作ってゆけるかが重要となってきます。

しかし、機会や能力は均等とは限りません。よって一部の「優秀」とされる人々だけが意欲的に海外を目指し、リーダー的存在となって手腕を発揮する一方で、国内の雇用の減少にともない、単純労働者として海外に就職「せざるをえない」人々が出てくることも予想されます。海外就労者の二極化が懸念されることも予測しなければなりません。

いっぽう、日本国内で海外からの労働者が増加することも予測されます。これまでは中国

をはじめとしたアジア諸国が中心でしたが、アジア地域全体の人件費の上昇が見込まれる中、また企業の海外展開の新たな局面からも、従来とは異なる地域からの労働者を受け入れてゆくことも予想され、企業内部の多国籍化がますます進展すると思われています。

また、グローバル化と逆に、ローカルへの回帰傾向も進むと考えられます。従来とは異なった枠組みでの産業振興や雇用の増加が目指されていることもあり、生まれ育った地域で学んだ地元の人材がそこで働き、暮らす人々の増加と、あわせて、UターンやIターンのように、都市部からの回帰・流入現象も起こると見られます。

## ❏ 情報化の進展と働く場所・環境の変化

情報化の進展にともない、在宅・ネットワーク労働はずいぶん前から広がってきました。一部では生産性や情報管理の観点からも取りやめる傾向にはありますが、今後の端末とネットワークの進化により、また子供を持つ人や高齢者など、在宅労働のニーズの高まりによってもオンラインでの労働は増加が見込まれるでしょう。

その進化した形のひとつとして、会社には出勤せず、喫茶店や公園など自分の好きな場所で情報端末を使って仕事をする「ノマドワーカー」も増えています。さらには彼らの集まる「コワーキングスペース」も続々生まれ、そこでは所属する企業や仕事の枠を超えた人たちの相互交流により、新たなビジネスが生み出されることもあるようです。

ノマドワーカーは会社員でありながら従来型の組織から逸脱した存在でもあり、むしろフリーランスに近いともいえます。それゆえ、ノマドであることには相当のリスクも伴います。成果を出すためには、スキルが抜群に高くなければならないからです。成功する人はほんの一握りとも言われますから、大部分の人たちがノマドになるほどの構造の変化は考えにくいでしょう。

結局、情報端末がいかに進化しても、これまでどおりオフィスで仕事をする人がほとんどではないでしょうか。まして、社内のコミュニケーションが希薄になりすぎてしまった現状からは、働く人どうしが時間や空間を共有する「リアル」の重要性に回帰してきているからです。ただし、おりからの低成長時代の中で、生活費の足しにするための副業としてネットビジネスに携わる人は増加するかもしれません。

## ❏ 少子高齢化や家族と労働環境

2013年から、年金の受給開始年齢の引き上げがはじまり、あわせて65歳までの高齢者の就業について、希望者全員を雇用する義務が企業に課されることとなりました。これから本格的に人生90年時代を迎えるにあたり、今後さらに定年が延長されることが予想されます。一方で少子化により、若年層労働者が大きく減っていきます。その状況では、単に労働者数の維持やベテランの必要性、年金受給の問題だけではなく、高齢者の生き甲斐や、社会とのつながりといった観点で労働をとらえることがより重要になってきます。そのひとつとして、個人が所属する企業だけでなく地域コミュニティーをつうじて社会に貢献できるきっかけや仕組みづくりが必要となってくるでしょう。

また、少子化の大きな要因でもある非婚化によって、すでに3割を超えた単独世帯は今後もゆるやかに増加してゆく見込みです。少子化による働き手の減少はもとより、ライフスタイルの多様化がさらに進んでゆく中で、安定した生活を大前提とした新たな賃金・雇用の考え方を全体・個別の要因からそれぞれ模索してゆく必要があるのは言うまでもありません。

関連して、10年後には団塊世代が後期高齢者となっており、介護人口の爆発的増加も見込まれます。現在のところ、日本型医療のあり方についてゼロベースに近いところから政府で議論が開始されましたが、いずれにせよ現役世代の医療費負担は増大してゆくことになるでしょう。また、介護と仕事の両立の問題にも直面せざるを得ません。介護は子育てと異なり、休業期間内で必ずしも解決する問題ではありませんが、とはいえ現実的には、介護が終了するまで働かない（働けない）ということにはなりません。子育てと同様、介護も社会全体としての枠組みの確立が急務であるという認識に立ってゆくことが重要ではないでしょうか。

## 第3章 産業と企業の変化

### ❖ 少子高齢・シングル化と産業・企業の役割

さきにも述べたとおり、本格的な少子高齢化を迎える今後にあっては、当然のことながら「買う人・使う人」である生活者の変化に産業・企業が対応してゆかねばなりません。とくにシニア消費は、現在は活発化しているともてはやされているものの、2015年には団塊の世代が70代に突入し、「アクティブ」と言われている人々の消費が落ち込んでゆくことが予想されます。その影響はおそらく、体力や健康に直結するレジャーやスポーツの分野で先行して現れてくるでしょう。また、衣食住・医療といった、生活に直結する分野では、利便性の高いコンパクトシティ化の進展や公共交通網の再整備をもってしても、従来の「来てもらう」仕組み、あるいはインターネットによる販売や情報提供だけでは充分に対応できなくなる可能性が大いに考えられるため、今後は提供者自らが生活者のところへ「出向く」サービスが必要となってくるでしょう。

また老若ともに、シングル化はますます進展してゆくと思われまます。「おひとりさま」のひとつの基軸は「自由」ですから、満足を得るためにはモノやサービスに量的・質的・空間的・時間的な、いっそうのフレキシビリティが求められてゆくことが考えられます。いっぽう、もうひとつの基軸は「孤独」です。医療の進歩で平均寿命が延びてゆくとはいえ、低成長時代においてはそれだけになおさら、健康や老後、今後の生活レベルの維持など、「おひとり様」ならではの将来不安が増大、多様化してゆくことも容易に想像できます。今後の産業・企業には、モノやサービスの付加価値として、将来に対する不安を取り除いたり軽減するといった視点や、人と人とが繋がり、「ご縁」のできる場やサービスの必要性といった視点を、生活者に向き合うひとつの重要なキーワードとして認識してゆくことが求められているといえるでしょう。

### ❖ さらに情報技術の進化とマーケティング——SoLoMo社会の到来

従来、情報技術とマーケティングは、企業と顧客ひとりひとりとの直接的な「タテ」の関係で多く語られてきたといえます。現在の主要なトレンドのひとつである「O2O (=Online to Offline)」はその進化した典型とも言うべきで、自社サイトやメルマガ、web 広告やクーポンなど、またスマートフォンのアプリなどを用いて実際の集客を狙うものです。ここでは顧客みずからの意志でメルマガを登録・購読したり、アプリをダウンロードしておくなど、そのサービスに興味を持っている前提があるため、あらかじめターゲティングがなされているといってもよく、まさにインターネットのような「PULL 型」のメディアではたいへん有効な手法といえます。

それに加え、今後主流になってゆくと言われているのは、個人がモバイル端末を用いて twitter や Facebook をはじめとするソーシャルネットワークサービス上に発信する「ヨコ」の情報を利用したマーケティングです。すなわち、SNS の特色である「拡散 (シェア)」と「共感」、および「位置情報」によって、間接的な手法で新たに顧客の裾野を広げてゆくという考え方——Social (SNS)、Local (位置情報サービス)、Mobile (携帯端末) の3つの頭文字をとって SoLoMo と呼ばれる——です。たとえば、企業が制作した広告よりも、SNS で友人から発信された情報を見たときの信頼性はより高いはずで、また、サービスの内容についてのコメントだけでなく、写真や動画など、リアルタイムで直感的に共感を生む情報が発信されているのも大きな特徴です。今後はさらに、セカイカメラのような拡張現実 (Augmented Reality : AR) も普及してゆくとされ、多様かつ膨大なヨコの情報が発信/受信される環境がより進化し拡大してゆくことで、マーケティングのさらなる高度化が求められることになり、顧客 (とその予備軍) との接点の的確なデザインがポイントとなってきます。

とはいえ、服飾や家電などの分野では、実店舗への来店と購買行動が必ずしも一致していない状況もあります。インターネットの利用目的の重要なキーワードのひとつが「価格の比

較」だからです。実店舗に足を運んでも実際の商品は見るだけで、その後ネットで価格を比較し、最安値で購入するという「ショールーミング」と呼ばれる現象が現実には小売店を脅かしています。1994年に放送されたニッセンの「見るだけ（店で調べて、家で買う）」というCMがありましたが、現象としては同じでも、全く異なるレベルの比較対象数を「価格.com」をはじめとしたウェブ上のサービスにより、一瞬で比較できてしまうことは、購買者にとっての利点は高く、今後もその流れが止まることはないでしょう。したがって小売店では、接客力・提案力の向上や手厚いアフターサービス、オリジナル商品の開発・販売など、また買い物の楽しさの演出といった付加価値を絶えず創り出してゆくことが今後求められてゆくでしょう。

## ■ グローバル化と産業・企業

製造業においてはすでに、生産拠点の海外移転が進展し、国内産業の空洞化を招いていますが、効率性と低コストによる生産を目指すのは企業の宿命であり、安価で質の高い労働力を求めて生産拠点を移転してゆく動きは今後も進展してゆくでしょう。しかしながら、一部のアメリカ企業のように、品質を確保するためにあえて高コストな自国内に生産拠点を戻す動きもいっぼうであらわれてきていることから、さきにも述べた高品質・高付加価値化とコモディティ化の二極化と歩調をあわせるように、生産拠点の選別が行われてゆくとも予想されます。

マーケットとしては、現在はアジアの富裕層・台頭する中間層が注目され、今後もアジア各国の経済成長にあわせて消費は拡大傾向にあると思われれます。いっぼうで、おもに途上国の低所得者層（Base Of The Economic Pyramid :BOP）に対する取り組みは、5兆ドルの潜在需要があると言われていながらも、日本企業の進出は立ち遅れています。単に低所得者層が購入できる安価な商品を製造して売る、ということではなく、貧困や健康問題といった社会的課題の解決を目指す取り組みとして、CSRの延長と捉えて今後参入すべき分野でしょう。

また、この報告書の段階では、TPPへの参加は正式に決定してはいませんが、遅かれ早かれ日本の農林水産業もグローバル化の中で戦わざるを得ない状況になることも予想されます。特にコスト面の問題として、国際競争に一気に晒されたときの影響は計り知れません。そうなった場合、政府による国内産業の保護は当面もちろん重要ですが、その上で、日本ならではの付加価値で世界と伍してゆく方向へ進むことも重要で、さらに生産だけでなく、加工や流通をはじめとした他産業との連携によって新たな価値を模索する必要があります。





## 第4章 サービス・ツーリズム産業のあるべき姿

### ❖ はじめに

ここまでは、将来にむけたトレンドをマトリクス分析をもとに予測し、生活者／労働者／産業・企業の変化について項目をピックアップしながら論じてきました。ここからは、それらをふまえて私たちの産業が10年後にどうあるべきか、具体的に提言を行ってゆきます。

### ❖ 大前提は「社会的有用性」

まず、私たちの産業が10年後に発展的に存在するためには、より複雑に変化してゆく今後の社会の中で、自らの社会的有用性を不断の努力で高めてゆくことが大前提です。日々向き合う顧客の満足を追求することはもちろんのこと、加えて社会に向けられた俯瞰的な視座で課題を掘り起こし、それらを解決してゆく方向性が求められます。それには、すでに私たちの得意分野である既存事業をもってするだけでなく、時にはその枠を超えた発想や行動も必要となってきます。他産業との連携はもちろん、異なる複数の産業を組み合わせでコーディネートするなど、新たな価値を産む仕組みを作り出してゆく必要があります。また、短期的な利益を求めるだけでなく、長期的なスパンで将来へ投資してゆくことも必要です。

そして社会的有用性の高まりとともに、事業としての収益向上や人材と知見の集積が行われることになるでしょう。その結果として私たちは、将来的に日本の経済基盤の有力な担い手となることを目指さなければなりません。

### ❖ シニアとおひとりさまに注目

現在、団塊の世代を中心としたシニアの消費はとても活発で、私たちの産業も大いにその恩恵を受けています。しかし、2015年に団塊世代が70代を迎えることで、今ある需要が減少してゆくことはまぬがれないでしょう。いっぽうでその下の世代は、年金受給年齢の引き上げとともに定年延長がすすみ、リタイア後の自由な時間を得るまでの期間が長くなってゆく現状があります。

まず、団塊の世代では高齢化に従って医療・介護の必要性が増してきます。また、一気にそうはならなくとも、旅行や外出といったアクティブな活動は漸減してくると思われれます。すでに一部の宿泊施設で予定しているところもありますが、私たちの産業としても介護ビジネスへの業態転換や新たな観点での参入を考えてゆく必要があると言えます。また、高齢者が社会や他の人々とかかわりを持てるような場づくりビジネスも、主に在宅・地域サービスとして考えてゆくべきかもしれません。

あるいは、高齢者を顧客として捉えるだけでなく、人生のベテランとして、彼らの知見や経験を私たちの産業に活かしてゆく考え方もあります。以前、外国人観光客のボランティアガイドとして多くの高齢者が活躍していたことがありましたが、ボランティアではなく「プロフェッショナル」として迎えることができるかどうかの枠組みも検討の必要がありそうです。

その意味でも、団塊より下の定年延長世代は、技術者を中心に（技術流出の深刻な問題はあるにせよ）諸外国からの需要もあるようですが、技術だけでなく他のさまざまな分野で世界を活躍の場にできる高齢者はたくさんいるはずで、意欲をもって世界を舞台に活躍しようとする彼ら彼女らを私たちの力でサポートする仕組みがあってもよいのではないのでしょうか。

高齢化もそうですが、さらなる少子化と非婚化による「おひとりさま」がより増加してゆきますから、私たちの産業としては、当然のことながらおひとりさま仕様の商品・サービスをまず拡充させてゆかねばなりません。また、前章で述べたように、「自由」がひとつの重要なキーワードになることから、オーダーメイドに対応できる仕組みを整えてゆく必要があります。

その上で、私たちは既存のビジネス分野だけでなく、おひとりさまの生活や人生をトータルでどのようにサポートしてゆけるのか、ということまで踏み込んで考えるべきでしょう。具体的には、先ほどの高齢化のところで述べたように、社会や他人との接点・関係づくりや社会貢献などの観点や、あるいは食生活や病気予防といった健康志向、学びの機会や心地よさの提供、などが考えられます。

そもそも、人間は一人で生きることができません。そこには、社会からの承認という、自己存在を肯定できる環境の必要性和、物理的な誰かの助力の必要性和が存在します。おひとりさまを規定する「一人旅クラスター」といった単純な枠の外側に、私たちが役に立てるチャンスが多くあるのだと思います。

## ❖ 環境問題への取り組み

環境保護と持続可能な社会の実現という問題意識は、さきの東日本大震災による原発事故を契機に急速に高まってきました。私たちの産業としても、観光地の環境保全問題やエネルギー問題とは切っても切れない関係にあります。

従来、私たちの産業と環境の関係のひとつとして、自然との触れ合いや学習をつうじて環境に対する理解を促進し、保全意識を醸成するためのエコツーリズムが推進されてきました。しかし、一般的な旅行商品というよりは、意識の高い特別な人たちや学生の校外学習のためのプログラムといった印象はぬぐえませんでした。加えて今後は、観光による環境負荷を軽減させる取り組みを進めてゆくことが重要となってきます。これは一般的かつ地球規模の問題です。観点としては、観光客の出すゴミのようなすでにある問題から、スイスアルプスのカーフリー地域のような特区を策定する保全策や、鉄道や船など環境への影響がより少ない移動手段の利用を促進してゆくこと、あるいは伝染病や外来種生物の拡散防止など、取り組む観点は大小さまざまなものがあるでしょう。これは国や地方自治体だけでなく私たちの産業が負うべき大きな責任でもあり、解決には地域住民や行政、そして他の国家との連携も必要ですが、それだけでなく顧客をも巻き込んで解決を図ってゆくべきです。グローバル化によって国際交流人口が拡大してゆく今、そこに大きくかかわる私たちが当事者として真摯に取り組んでゆく必要のある課題といえます。

## ❖ ゆたかな地域づくりと私たちの役割

ツーリズムが注目されているひとつの大きな理由として、観光による地域経済の活性化と、それに付随した雇用の創出が「目標である」という文脈で語られてきました。たしかに観光を主要産業とする国々や地域では、私たちの産業が経済基盤の大きな部分を担っています。しかし、これは目標ではなく、地域の魅力を地域が再発見・再認識し、そこに住む人たちがそれを愛し、守り磨いてゆく、という行動の「結果」として生まれるもの、という意識が、残念ながらまだ浸透していないように思えます。

現在、日本の各地域では観光振興を旗印にさまざまな取り組みが行われていますが、補助金や、大河ドラマのようなメディア露出に依存している一過性の集客策は、ブームの去った後にむしろ地域に悪影響を及ぼしています。爆発的なブームではなく、数は多くなくとも持続的に人が訪れてくれる地域づくりを目指さなければ、観光による地域活性化は単なる「運動」に終始し、「産業」として自立することはできません。これは日本の地域の問題としてだけではなく、世界の一地域として日本を考えれば訪日外客誘致の取り組みそのものの問題としても同質的に捉えられます。

さらに、地域の魅力は場所や味覚だけではなく、その地域に住む人や生活そのものも「観光資源」として捉えることができるでしょう。他地域の日本人、あるいは訪日外客と地域の人たちの交流による「つながり」こそ、ツーリズムの最大の価値のひとつであるといっても過言ではありません。

地域を盛り上げ、人に来てもらう仕組みを打ち立て自立した産業を作り上げるにあたり、その地域の、私たちの産業の一員である宿泊業や旅行業は積極的にそこに参画し、事業のマ

ネージメントにいたるまで主導的な役割を果たすことも求められます。

いっぽう、現実的には地域へのアクセス整備も重要です。地方の公共交通が多く廃止され、また若年層や高齢者が車に乗らなくなってきた今となつては、地域の玄関口からの2次交通の整備は人を呼び込む重要なポイントです。既存の運輸事業者の取り組みや行政に任せるだけでなく、私たちの産業としても、投資や新規事業としての進出も含めた、一歩踏み込んだ取り組みが必要だと考えます。

さらに地域の多くでは、農林水産業が生活と経済の基盤となっており、地域を豊かにしてゆくためには当該産業の振興が欠かせません。そのためには、単に生産だけでなく、加工や流通といった2次、3次産業を組み合わせた付加価値の創造—「6次産業化」—をだれかがコーディネートしプロデュースしてゆくことが必要で、地域の良さを知り、伝えるノウハウと場を持っている私たちの産業は、じゅうぶんにその役割を果たしてゆけるのではないのでしょうか。

ただし、事業としての成立と持続を考えたときに、当然のことながら外部からの投資資金の投下が考えられます。たしかに必要なことなのですが、安易で投機的な資金投入は、撤退したときの悪影響やそもそもの理念のあり方といった点で危険を伴うことも事実で、慎重な対応をとることも必要です。

## ❖ IT 社会の進展と私たちの産業

前章でも述べましたが、IT技術は従来、私たちの産業の中ではおもに予約システムのような、企業と顧客とのタテの文脈で語られてきました。技術の進展とともに顧客と企業双方の利便性が急速に高まり、いまやインターネットでの交通や宿泊の予約、旅行商品の販売は取引上大きなウェイトを占めるまでになりました。また利便性と即時性によって間際化も進展し、直前の需要を取り込むことも可能となってきました。

いっぽうで、低価格競争が巻き起こったことも見逃せません。「宿泊」や「移動」が単なる「機能」として捉えられてしまえば、人は代替可能でより安価なものに流れてゆき、結果として私たち自身の首が絞まってゆきます。

ともかく今後も、ますますこの産業におけるネット取引が進展してゆくことを疑う余地はありません。旅行や宿泊だけでなく、さきに述べた「6次産業化」においても、情報発信や販売においてネットは主要なチャネルとなります。

また、ヴァーチャルリアリティや拡張現実など、進化した技術との融合によって、「行きたくなる」情報をより直感的に届けることができるようになります。これはタテの関係だけでなく、ヨコに拡散されることでさらに波及効果も期待できます。さらに、集積したヨコの情報の解析によってより高度なマーケティングが可能となります。企業や地域はそれを活用できるようになるためにIT分野への積極的な取り組み、投資を進めてゆく必要があるでしょう。

いっぽうで、産業一般と同様、人を介することの価値の再認識による、ヒューマンタッチ回帰傾向との二極化に向かってゆくとも思われます。旅行も宿泊も、手にとって見られない「カタチのない」商品です。単に泊まるだけ、移動するだけの機能を求めるならば価格の比較だけでよいでしょう。しかし、過ごす空間や時間そのものの価値を求めるならば、いくらネット上にたくさんの写真やユーザーレビューがあっても、それだけではわかりません。

旅行業におけるネットと店舗販売の競合の問題も、買い手がネットと店舗にそれぞれ何を求めているかの違いを企業が認識し、店舗を単なる情報の集積地としてではなく「目利き集団」として的確な提案を行えるための教育や体制づくりが求められます。また、宿泊業においても立地やハード面、まして価格だけに頼ることなく、人の力で新たな価値を創り出し、それを的確に伝えることが重要です。徹底した快眠追求の取り組みや、新たな発想をもとにした眺望のプロデュース、客室のアートギャラリー化などはそのよい例ではないのでしょうか。既存のものさしを捨てて柔軟な発想を持つことで、より魅力ある時間と空間を提供することができるはずで

## ❏ グローバル化と 2WAY ツーリズム

世界の交流人口は右肩上がりの上昇が見込まれ、アジア地域の所得増や LCC の就航、そして円安、政府の観光政策など、今や訪日外客数増加のお膳立てはととのいつつあります。しかし、日本はいまだ観光先進国にはなれていません。

まず、日本の人々は本当に、外国人観光客に「来てほしい」と思っているのでしょうか。いま、各地域が観光振興で取り組んでいるのと同じように、諸外国の人々に誇りをもって「ぜひ来て、見てもらいたい」大好きな何かを持っているのでしょうか。そういった国民的な「運動」はあるのでしょうか。ここがすべての出発点です。行政と連携するだけでなく、私たちの産業は、当事者としてこの問題にさらに深くコミットしてゆく必要があります。

日本には、観光客の多く訪れる都市部だけでなく、農山漁村や豊かな自然など、すばらしい場所がたくさんあることはよく言われています。また、私たち日本人はさほど価値を感じないものでも、外国人にとってはとてつもない価値を持つ場所やモノ、コトがいくつも「新発見」されてきました。それらの情報を発信するだけでなく、彼らによって発信された情報の収集と分析にも、より注力してゆかなくてはなりません。また、よりアクセスの利便性を高めるためにも、ゲートウェイからの路線や二次交通の整備も望まれるところです。そしてもっとも重要なのは、地域や宿泊施設が、外国人観光客の受け入れを喫緊の課題として認識し、早期に受け入れへの対応をとることでしょう。

いっぽう、日本から海外への旅行者数は、テロや伝染病、不況などの影響で時に落ち込みもあったにせよ全体としては伸びており、休日の並びや為替が有利にはたらいたこともありましたが 2012 年には過去最高を記録しています。近年では、東欧や南米など、日本人がかつてあまり訪れなかった方面の人気も高まってきており、また、チャーター便の卸売規制が緩和されることから、今後は日本の各地域から海外へのダイレクトなアクセスが可能となるなど、さらなる伸びが期待できる条件が揃ってきています。

その上で、以前とは異なる観点での商品開発も必要となってきます。従来はホームステイや語学研修のようなものしかありませんでしたが、体験や学び、実際の生活をつうじて諸外国の人々と交流を持てるプログラムの開発（インバウンドでも同様のことがいえるでしょう）や、さきの環境問題と同様、社会的課題の解決を目的とし、顧客を巻き込んで社会に貢献する新たな商品があってもよいでしょう。一例として、観光は途上国の貧困の軽減に大きく寄与することがわかっており、諸外国ではプロプアーツーリズムとして認知されていますが、日本ではあまり知られていないのが現状です。

## ❏ 国内宿泊旅行の増加に向けて

いっぽう国内旅行では、旅行者 1 人あたりの宿泊数がいっこうに伸びていません。行政もキャンペーンなどで解決を図ってはいるものの、目標とは乖離しています。

そもそも、余暇の過ごし方として旅行の人気は高いにもかかわらず、旅行になかなか行けない理由として「休みが取れない／取りづらい」「混雑している」が常に上位となっています。まず、休日や年次有給休暇の取得は国民的課題であることを、政労使一体となり、特に私たちの産業が先頭に立って訴え続けなければならないのは言うまでもありません。

また、混雑緩和のためにはあえて「人気温泉地ランキング」のような画一的な発想からいったん離れ、私たちの産業だけでなく、メディアも巻き込みつつ多様な地域の魅力を新たに発掘、発信し、顧客にさまざまな選択肢を適切に提供してゆくことが必要です。

## ❏ 海外への進出とサービス品質

現在、旅行業・宿泊業の一部はすでに海外に進出し、インバウンドの拠点となり、あるいは日本的サービスを世界の人々に提供しています。

業種は異なっても、そこに共通するキーワードは「サービスの品質」です。日本のサービスは確かに高く評価されています。しかし、それをそのまま外国に持ち込んで通用するわけではありません。外国を拠点にする以上、法律や商慣習といったものに加え、さらに深い口

一カライズ（現地化）が必要です。言い換えれば、サービスそのものを、その国の人が理解できるよう「翻訳」することといえます。そして、その前提があつてこそ、揺るがぬバックボーンである日本のサービス品質が評価されるわけです。

かつて日本の製品のように、これから私たちの産業の提供する「メイドインジャパン」のサービスが「ブランド」として世界で評価されるには今しばらく時間が必要かもしれませんが、名実ともに世界と伍してゆくためには、現地化戦略への入念な取り組みと、そのための惜しみない投資が求められます。

#### ❏ むすびに ～真の平和産業へ

この章のはじめに述べたとおり、私たちサービス・ツーリズム産業は、将来の日本の経済基盤の有力とならねばならず、そのために社会的な有用性を高めていかなければなりません。

国際、国内を問わず交流人口が増える今後にあつては、そのもっとも有用な価値のひとつに「相互理解の促進」があります。

今までの私たちは「平和でなければ商売上がったり」という意味で「平和産業」という言葉を遣っていました。しかし、今後は、交流と相互理解の促進によって「平和をつくりだす」役割を担う産業として自覚と誇りを持ち、真の意味での「平和産業」へと飛躍することも、産業全体として目指してゆくべき大切な目標であることをひとりひとりが認識すべきと考えます。

#### プロジェクトメンバー

岩崎	太郎	（座長・帝国ホテル労働組合）
森岡	成人	（リーガ労働組合連合会）
大森	淳	（IHG・ANA ホテルズ労働組合連合会）
岩堀	浩和	（名古屋観光ホテル労働組合）
直田	知彦	（中の坊従業員組合）
五十嵐	彰	（近畿日本ツーリスト労働組合）
宮坂	英明	（日本旅行労働組合）
菅野	晃	（京王観光労働組合）
波部	圭秀	（トップツアー労働組合）
宮澤	真里	（東武トラベル労働組合）
森	啓記	（サービス連合副会長）
見世	順治	（サービス連合政策局長）
鈴木	正洋	（サービス連合政策局次長）
後藤田	祥人	（サービス連合中央執行委員）
村田	尚應	（労働情報センター事務局長）