

大阪の観光都市戦略～世界の都市間競争と大阪への期待**インバウンド観光が最も有望
—施策の総動員で消費額拡大を**

- ① 世界の都市間競争の中で、大阪の総合的な評価は低い。しかし、研究開発型産業に一定の強みを持つほか、生活利便性や安全性の高さなどの評価は高い。大阪は全方位で戦うより、世界に通用する強みを生かした集中戦略で戦うべきだ。
- ② 大阪における最も有望な成長産業はインバウンド観光だ。地理的ポテンシャル、質の高い食文化、大阪人独特の気質など、観光都市としての強みを持つからである。事実、外国人観光客数は急増しているが、平均滞在日数や消費額はまだ伸ばす余地がある。
- ③ 大阪はインバウンド観光産業を成長させるため、必要な施策を全て打つべきである。ビジネス客の取り込み、富裕層の取り込み、「コト消費」の拡大、ナイトタイムエコノミーの開発、景観の改善などが重要施策となる。MICE（国際会議や大規模展示会など）施設や高級ホテル、高級飲食店の集積、夜間コンテンツの充実などが課題だ。

**梅澤 高明**A.T.カーニー
日本法人会長**■2020年以降を見据えた「NEXTOKYO」プロジェクト**

2018年に公表された様々な世界の都市ランキングによると、大阪に対する評価は総じて非常に厳しい。例えば森記念財団の「世界の都市総合力」では、東京の3位に対して大阪は28位。A.T.カーニーの「グローバル都市調査」でも東京の4位に対し大阪は50位である。英国のライフスタイル雑誌モノクルが「世界の住みやすい都市」というランキングを公表しているが、ここでも東京の2位に対し大阪は圏外だ。

2025年には万博も開かれるこの大阪を、国際競争力を持つ魅力的な観光都市にいかに変えていくか、私の考えを述べたい。まず、参考までに私が主宰してきた民間有識者による「NEXTOKYO」プロジェクトをご紹介します。

NEXTOKYOは、20年のオリンピック開催後を見据えた国際都市TOKYOの将来ビジョンの提言と、関連する様々な取り組みを推進する活動体だ。都市のハード（箱）よりも、ライフスタイル、文化、産業、社会システムといったソフト（中身）に照準を当てて、ストリートの創造性や、既存建物の価値再創造を重視するアプローチで様々な提案を行っている。

東京全体の横串となるテーマは次の3つ。「Creative City」「Tech City」「Fitness City」である。文化創造産業・ユニークなコンテンツが集まる都市、先端産業が集まる都市、そして健康的なライフスタイルを実現する都市を目指す。例えば「Fitness City」というテーマでは、手つかずの潜在資源である東京湾岸エリアを、魅力的な賑わいエリアに進化させるべく活用プランを提案している。海岸沿いのランニング・自転車コースやヨットハーバーの整備、海上・河川上の動線の拡充、仮設構造物を使った洋上エンターテインメントの実施などがテーマとなる。

「Creative City」というテーマでは、ストリートファッションの街「原宿」、音楽・クラブの街「渋谷」、ナイトエンターテインメントの街「新宿」、電腦・サブカルの街「秋葉原」といったように、街の特徴を先鋭化していくことを提案している。

そして「Tech City」というテーマでは、東京の街をIoT（モノのインターネット化）の実験場として活用し、パーソナルヘルス、スポーツ・エンターテインメント、進化型モビリティ、インテリジェント・セキュリティなどの新産業・新サービスの創造につなげることを目指している。この「Tech City」構想を加速するために、世界最大のスタートアップ集積拠点運営企業であるCIC（Cambridge Innovation Center）の東京拠点を来年オープンする予定だ。日本最大級の都心型イノベーション集積地区を目指している。

NEXTOKYO チームは、これらの街づくりを実現するための様々な規制改革も政府に提案してきた。私たちの提案で実現したものには、国家戦略特区におけるクリエイティブ産業の就労ビザ緩和と、風営法の改正（ダンス規制の撤廃）がある。特に風営法改正を受けたナイトタイムエコノミーの創造は、私が現在最も力を入れている取り組みの1つだ。自由民主党の「ナイトタイムエコノミー推進議連」がまとめた中間提言を受けて、観光庁の委員会で具体策を検討中だ。私自身も議連のアドバイザー、そして政府委員会の委員として、政策立案と実証実験の推進にかかわっている。取り組みの柱は、夜間コンテンツの拡充、場の整備、交通アクセスの充実、安心・安全の確保、そしてプロモーションの推進だ。大阪の観光都市戦略の上でも重要なテーマなので、後ほど詳しく述べたい。

■大阪は全方位型より、強み・潜在力生かした集中戦略が有効

では、都市間競争が激化する中で、大阪には何が必要か。それを論じる前に、もう一度世界の都市ランキングを詳しく見てみたい。森記念財団の「世界の都市総合力」では、東京が3位なのに対し大阪は28位だったと先ほど述べたが、アジアの他の主要都市に比べても大阪のランクは低い。例えばシンガポールは5位、ソウルは7位、香港は9位である。総合順位を決める評価項目は経済、研究・開発、文化・交流、居住、環境、交通・アクセスに分かれており、いずれも定量化しやすい項目だが、全て10位以下の低い評価にとどまっているのが大阪の現状である（図表1）。

モノクルの「世界の住みやすい都市」ランキングでも、日本の主要都市では、アジアでトップの東京のほか、京都（アジア5位）や福岡（同7位）よりも大阪の評価が低い。ちなみに、東京が評価されたポイントは自然との共存、安全性、公共交通、食のレベルである。大阪もこれらの項目は評価が高くていいはずだが、なぜ評価されないのか、分析す

る必要があると思う。

ちなみに、エコノミスト誌が18年に実施した「世界で最も住みやすい都市」というランキングでは大阪は世界で3位。7位の東京よりも上位である。このランキングの評価項目は治安、医療、教育、インフラ、環境の5つで、他の都市ランキングに比べると、基本的な生活インフラを重視しているように思える。大阪は公共交通の質の高さ、犯罪率の低さが特に高く評価されている。

図表 1

森記念財団「世界の都市総合力」(2018)

5位以内
 6~10位

	大阪	東京	シンガポール	ソウル	香港	北京	上海
総合	28	3	5	7	9	23	26
経済	28	3	10	15	5	4	16
研究・開発	15	2	8	6	11	14	16
文化・交流	22	4	5	10	15	7	18
居住	17	9	22	25	27	34	30
環境	35	29	13	27	32	44	43
交通・アクセス	18	5	9	10	8	21	4

資料) 森記念財団「世界の都市総合力」(2018) より講師作成。

このように様々なランキングがあり、それぞれ評価軸が異なるために、同じ都市でも評価が大きく異なるが、大阪に対する海外からの評価を私なりに解釈してみたい。まず、総合評価としては、アジアの主要都市よりも劣っている。産業も総体的な評価は低いものの、研究開発型産業では一定の強みを持つ。文化に関しては、食の水準で一定の認知を得ているが、他の魅力はほとんど認知されていない。居住に関しては、生活利便性、安全性、低い居住コストが高い評価を得ている。一方、国際アクセスについては評価が低い。こういったところだと思う。大阪は全方位で他の都市と戦うより、世界に通用する強みや潜在力を生かした集中戦略で突破を図るべきではないだろうか。

大阪府は昨年「府政運営の基本方針 2018」を発表した。イノベーションの創出、世界に誇れる都市空間の創造と都市魅力の創出・発信、多様な人材の育成・活躍、安全・危機管理とセーフティネットの構築を柱としている。これらの方向性は正しいと思う。特に、大阪の顔となる街づくり、MICE(国際会議や大規模展示会など)やIR(統合型リゾート)の誘致・推進を挙げていることを評価したい。問題はどれだけ魂を込められるかである。

■「中国人の爆買い頼み」からは脱却すべき

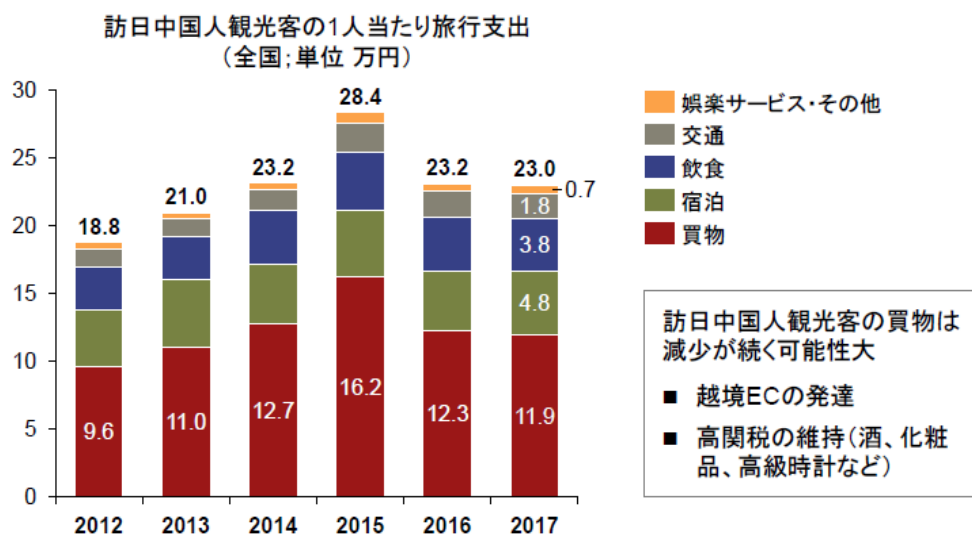
大阪は国際観光都市としての発展を中軸にすべきである。それに向けての課題を述べていきたい。データで見ると、インバウンド観光が大阪にとっての最も有望な成長産業だ。府内の産業別総生産では、06年度から15年度にかけてインバウンド観光は年平均21%の伸びで、突出した成長を演じている。09年から16年までの海外旅行者数の増加率は世界一（マスターカード調査）、18年度前半の都道府県別の訪問者数は日本一（観光庁調査）であった。大阪は日本で最も集客力のある都市に成長してきたと言える。

大阪の観光都市としての強みは①地理的ポテンシャル、②良好な基本的要件、③質の高い食文化、④大阪人気質とコミュニケーションである。①としては巨大市場の中国・東南アジアからの距離の近さ・アクセスの良さと、京都・奈良・神戸との近接性が挙げられる。②は清潔、安全・安心で、効率的な交通システムも整っているということだ。③は「食い倒れの街」としての歴史と手ごろなB級グルメの品揃えを誇ることで、そして④は商魂とホスピタリティ、外国人にとっての敷居の低さを持っていることである。

その上で、大阪のインバウンド観光にはまだ大きな伸び代がある。訪日客一人当たりの平均滞在日数や平均消費金額は、東京に比べると3分の2の水準だ。滞在日数をもっと伸ばせないか、「中国人の爆買い頼み」から脱却できないか、富裕層やビジネス客など一泊当たり消費額の多い訪日客を増やせないかといった課題が浮かび上がる。

特に「中国人の爆買い頼み」はリスクが大きい。訪日中国人観光客の1人当たり旅行支出の推移を見ると、15年の28.4万円をピークに、17年は23万円まで落ち込んでいる（図表2）。特に減少幅が大きいのが買物だ。「爆買い」が一巡したということであり、大阪にとってもこの影響は大きい。越境EC（電子商取引）の発達や、酒・化粧品・高級時計など中国への土産物にかかる高関税の継続などから見る限り、訪日中国人観光客の買物は減少傾向が続く可能性が強い。

図表2 「中国人の爆買い頼み」のリスク



資料) 観光庁「訪日外国人消費動向調査」2012～2017年より講師作成。

■可能性感じる夢洲IRや「未来医療国際拠点」

以上を踏まえ、大阪の観光都市戦略の重要課題は次の5つと考える。①ビジネス客の取り込み、②富裕層の取り込み、③「コト消費」の拡大、④ナイトタイムエコノミーの開発、⑤景観の改善である。これらの前提として、多言語対応、キャッシュレス化、ライドシェア解禁という、いわば当たり前のニーズへの対応も、もちろん必要となる。

①について言うと、大阪はビジネス客を全く取り込めていないように見える。観光庁の「訪日外国人消費動向調査 2017」によると、外国人が主な来訪目的として挙げた項目のうち「国際会議・展示会」と答えた人は、東京の4%に対し大阪はわずか1%。ICCA（国際会議協会）の国際会議開催件数ランキング（2017年）を見ても、大阪はほとんど圏外に近い156位。6位のシンガポール、10位のソウルなどアジアの他の大都市はもちろん、18位の東京にも大きく差をつけられている。国際会議や展示会などのMICEは、一回のイベントとしての経済波及効果だけでなく、企業経営者などの新規優良顧客を一気に集客、開拓できる装置でもある。

経団連の定義によると、大規模MICE施設の成功要件は、空港から30分以内で駅に直結していること、会議場は延床面積5万平方メートル以上（1万席収容）、展示場は同30万平方メートル以上、宿泊施設は3つ星以上で2800室以上、飲食施設は延床面積9万平方メートル以上、エンタメ施設は同5万平方メートル以上となっている。大阪市内にある既存のMICE施設（インテックス大阪、大阪府立国際会議場、コングレ・コンベンションセンター）は、コングレのセンター周辺に多数の商業施設があることを除くと、いずれも成功要件を満たしていない。

ただ、夢洲に誘致しようとしているIR（統合型リゾート）は、1万席収容の会議場と7000室の宿泊施設を設ける計画になっている。高速船や鉄道延伸で関西国際空港や大阪中心部からのアクセスを改善し、展示場もアジア最大規模の30万平方メートル以上を実現すれば、国際的に競争力の高いMICE施設が実現できる。

②の富裕層の取り込みについては、高級ホテルや高級飲食店が不足している。ミシュラン・ガイド2019年版によると、5つ星以上のホテル数は東京の8に対し大阪は4、2つ星以上のレストランは東京の65に対し大阪は20だ。富裕層対応の基本的なインフラとして、高級ホテル、高級飲食店を充実させる必要がある。快適・上質なサービスは十分条件ではないが必要不可欠の条件であることは言うまでもない。高品質のファシリティに加えて、気の利いた、かつ押し付けでないサービス、快適で待ち時間のない移動・動線を用意する必要がある。

富裕層の関心事は、自然、歴史、アート、食、健康・マインドフルネスである。「Japan」ですぐに想起されるものを、そのまま見せてもだめで、その場所でしかできないユニークな体験、見たことも聞いたこともない体験をしてもらうことが大事だ。

ハイクラスなメディカルツーリズムの提供も、富裕層を取り込む有力な方法の一つだ。例えば、先端医療を推進する大阪・中之島の「未来医療国際拠点」構想が実現すれば、富裕層誘致のための重要な拠点になるだろう。既存の観光資源やMICE/IRに加えて、こういうユニークな拠点も組み合わせながら、富裕層を取り込んでいくべきだと思う。

富裕層に限らず、リピーターを取り込むためには、体験すなわち「コト消費」のコンテ

ンツを充実させることも大事だ。大阪はこの「コト消費」のコンテンツが、経済効果につながっていない。大阪観光局が実施した訪阪外国人が訪れた場所調査のランキングを見ると、1位は道頓堀、2位は大阪城。いずれも入場料が無料かせいぜい数百円の場所である。入場料が1000円を超える場所は、ベスト10にユニバーサル・スタジオ・ジャパンと海遊館の2カ所しか入っていない。もう少しコト消費単価の高いコンテンツを作り、誘導する必要がある。

■深夜の交通アクセスの充実も課題に

④に挙げたナイトタイムエコノミーは、日本観光の最大の弱点だ。日本政策投資銀行が実施したアジア8地域の訪日外国人旅行者の意識調査2014年版によると、「日本旅行で最も不満だった点」のワースト10に、ギャンブルやショー体験（4位）、バーやクラブ、ナイトマーケットなどのナイトライフ体験（5位）、国内のプロスポーツ観戦（10位）が挙げられている。他の不満足項目は言葉が通じないこと、旅行代金、通信の利便性、免税制度などであり、コンテンツにかかわる項目でランクインしたのは全て夜の観光にかかわるものであった。

大阪にはナイトタイムエコノミーのポテンシャルがある。夜間のコンテンツの拡充を進め、新しい文化を創造すべきだ。具体的には、常設・定期のコンテンツとして、ミュージカルをはじめとするエンターテインメントショー、伝統芸能の夜間公演、ゲームセンター、VR（仮想現実）シアター、スポーツ観戦、スポーツバー、パブツアーなどが考えられる。さらに、祭り、ナイトマーケット、街のライトアップ、美術館や博物館といったユニークベニューのイベント活用などの不定期コンテンツも、街の魅力と集客力を高めるツールとして活用する。ニューヨークのブロードウェイや、ベルリンのナイトクラブのように、特定分野の集積と品揃えにより街の看板となるような観光資源を育てていきたい。

施設の拡充例としては、キャパシティの異なる音楽ホールの組み合わせ、ホテル併設の深夜営業クラブ、レストランのミニシアターとしての活用などが考えられる。また、夜間の交通アクセスの改善も課題である。主要地下鉄路線の金・土曜の深夜営業、ターミナル駅からの深夜バス路線、タクシー相乗りやライドシェアの合法化などが、優先順位の高い交通手段の改善策だろう。

夜間を含めたエンターテインメントの、外国人向けのプロモーションとチケット販売の仕組みづくりも進めたい。訪日客に適した幅広いコンテンツの品ぞろえ、スマホアプリとチケットレス対応の組み合わせ、海外からのチケット事前購入の簡便化などが重要である。

⑤の景観改善については、関経連「経済人」の2005年7月号「どうする？大阪の美しいまちづくり」に、的確な方針が示されている。美しい景観はその特長を伸ばす、大阪らしい景観はその個性を一層磨く、醜い景観は改善するということだ。大阪らしい魅力的な街の実現に向けて、あとはどれだけ実行を徹底できるかだ。

本日の内容をまとめると次のようになる。観光都市のドライバーは文化であり、観光政策、文化産業政策と都市開発をセットで組み立てる必要がある。街並みの改善は必要だが、無個性な高層ビル群をつくっても魅力的な街にはならない。大阪らしい個性を残しながら

近未来をはめ込むことが大事だ。そして大阪で最も有望な産業であるインバウンド観光の成長に、必要な施策を全て打つこと。ビジネス客の取り込み、富裕層の取り込み、コト消費の拡大、ナイトタイムエコノミーの開発、交通インフラの整備などである。大阪ならではの文化観光都市づくりに期待したい。

(担当 坂川 弘幸)

【うめざわ たかあき】

東京大学法学部卒、MIT 経営学修士。日米で 20 年以上にわたり、戦略・イノベーション・マーケティング関連のテーマで企業を支援。テレビ東京系列「ワールドビジネスサテライト」コメンテーター。観光庁「地域活性化に向けた観光コンテンツ拡充会議」、同「夜間の観光資源活性化に関する協議会」、内閣府「知的財産戦略ビジョン専門調査会」、同「税制調査会」などの委員。「クールジャパン機構」社外取締役。建築、デザイン、アート、スポーツ、メディア、サービスなど各分野のイノベーターチーム「NEXTOKYO プロジェクト」を主宰。東京の将来ビジョン・特区構想を産業界・政府に提言し、様々な街づくりプロジェクトを支援。近著に「NEXTOKYO」(共著、日経 BP 社)。