

スーパーシティとツーリズム

実需の創造から 起案してみよう

荒木篤実 パクサヴィア創業パートナー

内閣府によるスーパーシティ構想の資料には、スマートシティ構想で世界に出遅れた分をなんとか挽回せんとする心が見え隠れする。世界の先行事例の成功・失敗分析を踏まえ、局所的な最適解ではなく、都市をゼロから丸ごと「未来型」にすることで、世界のリーダーに返り咲けるという起死回生的思考だ。あるべき結論から逆算する、いわば演繹法的アプローチともいえよう。

地方創生というコンセプトが前首相により声高に発表されて久しい。日本各地の現状を見るに、DMO（観光地域づくり法人）という欧米型の先行事例を真似て、形式上は国の予算を吸収できる受け皿をつくった。が、効果のほどは、ほぼ鳴かず飛ばずの状態だ。このような形式主義的発想による失敗を繰り返さないために何が必要なのだろう。

それは国民（消費者）が求めるメリット（便益）が明確なことだ。いくら行政が旗を振っても予算やお墨付きを欲しい企業が呼応して終わるようでは地方創生と同じ失敗を繰り返す。そうならないためのポイントはまず、行政に限らず民間企業もやりがちなメーカー思想に陥らないこと。いいものや仕組みをつくれれば自然に売れると思いつくプロダクトアウト型の発想は1980年代に顕著だった。これに対してマーケットイン型の商品開発は実需をしっかり見据えて、欲しいものを欲しい人に届ける仕組みが実現される。そのためには、いまや世界標準語になったトヨタの看板システム、この思想が重要だ。内閣府はスマートシティからスーパーシティと言葉

を変えている。しかし言葉より本来の大義について、需要側であるマーケット（ユーザー）の意識分析が必要だろう。

次にそもそもIoTにより、人々にどんなメリットがあるかだ。無駄をなくすという視点のみならず、機械（つまりIT）に得意なことをやらせ、結果、どんな便益をITが人に提供できるのか、その価値の中心に何があるべきかが重要だ。

典型的な失敗例が駐車場空き通知システムだろう。リアルタイムに空き状況がわかり、無駄に街中を走らず余計な排ガス減少にもなる。だが、駐車場探しの最中にCO₂の心配をするドライバーなどいるのか。さらに大都市の空きスペースの取り合いは、世界中ほぼ数秒ほどのタッチの差で決まる。それをどうデジタル処理して通知するかも課題だ。それよりもまずは欧州で一般的なデジタルパーキングアプリを導入の方がよほどメリットが明確で優先度も高い。精算機を探したり現金（小銭）を確保する手間の方がはるかに面倒だからだ。

老人の医療機関への送迎バスの自動運転化や空き状況公開によるライドシェアも同様の失敗例だろう。一見良さそうなアイデアだが、忙しいビジネスマンがタクシーを捨ててまで飛びつくとも思えない。自動運転バスの運用だけで十分だ。

なんでも効率化すればすぐ需要がつくという考えは楽観的すぎる。効率化とビジネス成功は必ずしも結合しない。事業化にあたって常に大事なことは、そんな需要が本当にそれほど多くあるかという目線

●フィンランドのMaaSアプリWhim

である。代替できるサービスがあれば、そちらを使うのが人間だ。効率化の結果、人が画期的に効果（時間や節約）を得て、何か別のことに使えること。海外のMaaSアプリなどは明確な効果がある（ユーザーのコストを削減し同時に運輸事業者の収益を向上する）。

あるべきシナリオ

スーパーシティで観光業はどのようなメリットを想定するのか。そもそもこの構想では都市単位内で異なる産業のインフラシステム部分を都市OSの一部として相互にAPI連結する。これにより最新データが常に業界の垣根を越えて共有されている前提だ。交通網はMaaSでライドシェアや違う交通機関同士のサービス連携もスムーズに連結できている。金融サービスとしてのキャッシュレス化も都市内で実現している。よって現金を持たずに交通機関を乗り継いで目的地まで行ける。フィンランドのWhim(ウィム)、台湾(高雄)のMen-GO(メンゴ)などのアプリが知られる。

課題は物流の世界でいうラストワンマイル問題だろう。観光業として例外ではない。最終目的地である辺境地に行けば行くほど、交通機関は数・頻度が減る。来訪客も少ない前提だから、現地のガイドも事前に依頼しないと来てくれない。ここをまずデジタル化(DX)できるかどうか。その投資をする決断を零細企業が多い現地の運営会社にやってもらえる動機付けができるかである。

現状ではそこまで手が回る現地催行会社はほぼない。MaaSでなんとか目的地には着いたが、肝心の現地サービスがなかった。これでは苦勞して現地まで行く意味がない。この解決はツーリズム独自の課題といえる。

あるべきシナリオを考えてみたい。先進的なOTA等が潜在需要が見えやすくする仕組みを提供できたとする(需要予測)。それを見て、現地の催行会社が臨機応変に現地でのガイドや材料の仕入れ・仕込みも無駄なく準備できるようになる。ピーク時には具体的にその時期を推定でき、オフピーク



には余剰人員を抱えることなく、最善のサービスを最適なタイミングで提供できる。まさに理想的だ。ここまでくれば、開催頻度が少ない、だから客が予約しにくい、ゆえに需要が喚起されないという負の連鎖も立ち切れるかもしれない。

ユーザーが利用しなければ

最後に供給側の課題を挙げたい。日本の地方の施設や旅行関連サービス事業者の意識レベルは低くかつ資金も少ない。まずこのラストワンマイル問題を改善しない限り、どんな道具を入れようとも仏造って魂入れずで終わる。次に消費者側の課題。たとえ100円でも金を出せば自分は神様扱いされるという思い込みのある人がいまだに多い。欧米などでスマートシティ構想が進んだ背景には、ユーザーである一般市民の強い自己責任と社会貢献意欲が奏功している。どんなにスーパーな仕組みをつくっても、利用する人の意識が前近代的で、なんでも相手のせいにする意識のままでは、とうてい宝の持ち腐れだ。

真の需要がないところに、いかなる最先端のシステムを導入しても無駄である。「先端技術もユーザーが使ってくれなければ、ただのゴミ」とは元アップル幹部で私のIT恩師の言葉だ。ビジネスは悲観的に計画し、楽観的に実行しなければ成功しない。スーパーシティ構想も「実需の創造」から起案しなければ成功はおぼつかない。



Profile

あらかき・あつみ ●日産自動車勤務を経て、アラン(現ベルトラ)創業。18年1月から現職。マーケティングとITビジネスのスペシャリスト。ITを駆使し、日本含む世界の地場産業活性化を目指す一実業家。