

インバウンド観光の展望と 地域活性化

株式会社やまごころ 代表取締役 村山 慶輔

1 外部環境の変化

3年にわたるコロナ禍の規制が徐々に撤廃され、世界は本格再開に向かっている。IATA（国際航空運送協会）によれば、1月の国際線RPK（有償旅客が搭乗して飛行した総距離＝revenue passenger kilometers）は、パンデミック前の77.0%まで戻り、アジア太平洋地域を筆頭に全ての市場で力強い成長を示している。2023年1月にUNWTO（国連世界観光機関）が発表した「世界観光指標」では、2023年の世界における国際観光客到着数を、コロナ前の80～95%と見込む。

日本に目を向けると、4月に観光庁が発表した2023年1～3月期の訪日外国人旅行消費額は、2019年同期比11.9%減の、1兆146億円となり、2019年同期の水準の9割近くまで戻っている。観光庁の2022年度の補正予算では約2,000億円を計上し、インバウンドの本格的な回復に向けた集中的な取り組みや、地域一体となった観光地・観光産業の再生・高付加価値化、また訪日客の受入れ環境整備に取り組むとしている。

続いて、インバウンドの展望について見てみよう。JTB総研によると、2023年の訪日外国人客数は、2019年比6割の2,110万人だろうと予測されている。また観光庁が発表した「観光立国推進基本計画」では、2025年までにインバウンド1人あたり20万円の消費を目指すこととしている。従来は2030年6,000万人との量的目標が提示されていたが、量から質への転換が図られたのだ。

2 消費者の変化

コロナ禍を経て、消費者が旅行に求めるものも様変わりした。

開放感（オープンエア）を求める傾向が高まり、特にアドベンチャートラベルが注目を集めている。アドベンチャートラベルには、5つの魅力がある。

まず、市場規模が約72兆円という大きな市場であること。次に、2012年以来、年率平均で21%という高い成長を続けていること。また、一般的な旅行者に比べて消費額が1.7～2.5倍と大きいこと。そして、消費額の65%が地域に還元されるものであること。最後に、伝統文化や地域コミュニティが大きな魅力になること。2023年9月には、北海道で「アドベンチャートラベルサミット」の開催もあり、ますます盛り上がっていきだろう。

「身体的活動」「自然」「異文化体験」の3要素のうち、2つが主目的であればアドベンチャートラベルと定義されている。身体的活動は、冒険としてイメージされるハードなものではなく、ウォーキング程度で十分だ。日本は自然が多く、日本そのものが訪日客にとっては異文化体験なので、国内の多くのアクティビティはアドベンチャートラベルに合致する。つまり、日本には訪日客を引き寄せるチャンスが多いと言える。

2つ目の消費者の変化は、少人数化だ。「団体から個人へ」というシフトは以前からあったが、コロナ禍で三密を避ける意識が高まり、プライベート温泉のある旅館が好まれるなど、団体ではなく個人で動く旅行者が急増している。

3つ目が滞在型になったということだ。弊社の独自アンケートでも、2週間を超えて滞在する層が東アジアや東南アジアで2割近く、北米では4割、オセアニアやヨーロッパでは半数以上おり、滞在期間の伸びが顕著だ。物見遊山の観光から、地域を面で周遊するなど、場所よりも地域・エリアに滞在する意識が高まっ



村山 慶輔 (むらやま けいすけ)

兵庫県神戸市出身。米国ウィスコンシン大学マディソン校卒。2000年アクセンチュア株式会社戦略グループ入社。2006年退社後、2007年より国内最大級のインバウンド観光情報サイト「やまごころ.jp」を運営。「インバウンドツーリズムを通じて日本を元気にする」をミッションに、内閣府観光戦略実行推進有識者会議メンバー、観光庁最先端観光コンテンツインキュベーター事業委員をはじめ、国や地域の観光政策に広く携わる。「世界中に日本ファンを創り出す」という思いを胸に、インバウンドビジネスの専門家として「ワールドビジネスサテライト」「NHKワールド」など国内外のメディアへ多数出演。著書「インバウンド対応実践講座」(翔泳社)、『観光再生 サステナブルな地域をつくる28のキーワード』(プレジデント社)など。

高収益な観光業を目指す経営者向け会員サービス「観光バリューアップ実践会」主宰。

ている。理由のひとつは、Wi-Fi環境などリモートワークしやすい環境が整ってきたことだ。アメリカンエキスプレストラベルの調査では、旅先でのリモートワークに関心があると答えた人の割合が日本では47%だが、海外は軒並み半数を超え、インドに至っては実に87%が「関心がある」と回答した。インバウンドの文脈で述べると、世界には「デジタルノマド」の市場が100兆円以上あると言われている。ここには高所得者層がひしめいており、各国がデジタルノマド向けの特別なビザを発行して取り込み競争をしている。デジタルノマド向けのポータルサイトもあり、ここに掲載されるかどうかを選ばれるかどうかの分かれ目だ。残念ながら日本で掲載されている場所は少なく、順位もまだまだ下位にとどまっている。このような滞在型マーケットをどう狙うのが今後の大きなポイントになるだろう。

4つ目は、地域との触れ合いだ。オーストラリアの富裕層向け旅行を扱う会社によれば、地元で人気の食事処や伝統工芸に関わる職人など、地元の方々と触れあう体験をツアーに盛り込むことが必須だと言う。地域の方と触れ合いたい、話をしたいというニーズが高まっている。飛騨古川の里山エクスペリエンスも、地元の方との触れ合いが高評価を生んでいる。成功の鍵は、地元の方に訪日客と触れ合うことのやりがいや価値、魅力をしっかりと理解してもらえよう努めていることだ。観光の魅力を外部的に発信するだけでなく、地元の方に向けても発信することが重要なのだ。定期的に地域住民に向けてアンケートを実施し、観光客をどのように捉えているのか、意識を定点観測することも大切になる。

5つ目は食の多様性だ。世界中でベジタリアンが年

を追うごとに増加している。他にもアレルギーや好き嫌い、禁忌は外国人に多い。例えばイスラム教のハラールは世界中で20億人を超えと言われる。訪日客の多い台湾では、人口の14%がベジタリアンという説もある。10人いれば1人はベジタリアンである可能性が高いということだ。健康志向や動物愛護などの理由からベジタリアンになる人も多い。その市場規模は見逃せない大きさなのだ。

ベジタリアンの種類 (例)	肉	魚	卵	乳製品	蜂蜜	植物
ラクト・オボ・ベジタリアン	×	×	○	○	○	○
ラクト・ベジタリアン	×	×	×	○	○	○
オボ・ベジタリアン	×	×	○	×	○	○
ヴィーガン	×	×	×	×	×	○

「ベジタリアンの種類」

Copyright © 2022 Yamatogokoro Inc. All Rights Reserved.
本資料の無断転載・複写を禁じます

ベジタリアンにも様々な分類があるが、中でももっとも食べ物の範囲が狭い、植物性の食品しか摂取しない人をヴィーガンという。この層に対応するメニューを持っていれば、他のベジタリアンすべてに対応可能なのだ。こういう情報は知らないオーナーも多いので、自治体主催で食や宿泊関連に向けた研修などを実施し、周知していくことが大切になる。ここでのポイントは、ベジタリアン専門店になる必要はなく、ベジタリアン対応可能店になろうということだ。国が実施したアンケート結果によると、「ベジタリアン等の対応可能店でなければ行かない」と答えた人が45%と半分近くにのぼった。例えば5人グループのうち、1人が厳格な

ベジタリアンだったとすれば、ベジタリアン非対応の店には行かないので、大きな機会損失となる。逆に、ひとつでもベジタリアン対応のメニューがあれば、他の4人も一緒に来店するので、売り上げアップが期待できるうえ、PR効果も大きい。例えば「私たちのエリアでは、こんなに多くの店が対応している」と宣伝すれば、エリア全体のPR効果が生まれる。1店舗だけでは効果は薄いですが、エリアで取り組むと効果の最大化が見込める。そのうえ、効果は訪日客だけでなく、日本人客獲得にもプラスになる。名古屋の味噌煮込みうどん老舗「大久手山本屋」では、ムスリム、ベジタリアン対応を実施した結果、コロナ禍でも売り上げを維持しただけでなく、若い日本人女性層の獲得にも成功し、さらに視覚障害者受入れのため点字対応まで実施して、見事に強みを確立した。ここで大切なのは、やっていること、やれていないことを明確に伝えて、お客様に判断を委ねる姿勢だ。世界最大級のベジタリアン・ヴィーガンレストラン検索アプリ「Happy Cow」に、自分のエリアで何軒の飲食店が掲載されているか、定期的に確認することを勧める。特に英語圏のベジタリアンの多くがこのアプリを使っている。1軒も掲載が無いと、エリア全体がスルーされてしまう可能性が高い。無視するのは非常に勿体ないことだ。

6つ目は、サステイナブル重視の傾向だ。世界最大級の旅行口コミサイトbooking.comによると、81%の旅行者は、サステイナブルな施設やデスティネーションを選ぶとのデータがあるそうだ。大手ホテルチェーンの多くが、ミネラルウォーターをペットボトルから瓶や缶での提供に切り替えている。欧州の旅行業界ではサステイナブルな取り組みをしていないベンダーとは取引しないという姿勢が顕著だという。オーストラリアのある旅行会社では、自社のみならず取引先にもサステイナブル対応を求めるとウェブサイトで表明している。日本にはJARTAという団体があり、サステイナブル旅行の取り組みを推進している旅行会社の方々が集まっているし、世界的な認証制度もある。こういう情報も頭に入れておこう。

3 受入側の変化

帝国データバンクの調査によると、旅館・ホテルの人材不足は深刻だ。弊社グループのやまごころキャリアでは、募集を出す企業は増えているものの、求職者数が戻らない。求職者に観光業を避ける傾向がある

ことも顕在化している。

また、産業別に労働者1人あたりの生産性、つまり売上を比べると、宿泊・飲食サービス業の生産性の低さは疑いようもない。売上が少ないので、当然、給料も多くは払えない。その悪循環にはまり込んでいるのだ。ここを改善しなければ未来は開けない。

「コロナで2年半、外国人に接客していないので、対応できるか不安」「以前活躍していたスタッフが辞めてしまい、新しいスタッフしかいない」「新しいスタッフへのインバウンド対応の教育ができない」「対応可能な人が限定されていて、そのスタッフが辞めてしまうと外国人観光客の対応ができなくなる」など現場の声を知ると、改めて人材育成のニーズが高いことがわかる。早急に研修などをしっかりと実施する必要がある。

4 ひとつの戦略、2つの視点

ウィーン「観光客の経済戦略2025」には、次のメッセージが掲げられている。

ウィーンは観光のために何ができるのかではなく、観光客はウィーンのために何ができるのか？

このように、来訪客をもてなすだけでなく、来訪客にも責任を求める潮流が世界各地にできつつある。前出ウィーンの経済戦略には6つのゴールが掲げられており、数値が具体的に示されているが、それは客数ではなく、売上高や旅行の質、顧客満足度、それからサステイナブル対応に言及している。つまり「量から質へ」の転換が起きているのだ。

ウィーン「観光客の経済戦略2025」6つのゴール

1. GDPに対する観光の貢献を**40億ユーロ**から**60億ユーロ**に増やす
2. 宿泊から得られる収益を**9億ユーロ**から**15億ユーロ**に上げる
3. **ビジターの満足度**では**10人中9人**のゲストがウィーンを勧めるという現在の高レベルをキープする
4. 観光に対する姿勢は**10人中9人の住民が観光を肯定的に見ている**という圧倒的な前向き姿勢をキープする
5. Österreichisches Umweltzeichenというオーストリアの**エコラベル**を取得できる観光サプライヤーの数を**112**から**224**に倍増させる
6. **列車利用の訪問者(21%)**と**自動車利用の訪問者(26%)**の割合を**逆転**させる

出典：ウィーン観光局のプレスリリースより著者まとめ
Copyright © 2022 Yamatogokoro Inc. All Rights Reserved.
本資料の無断転載・複写を禁じます

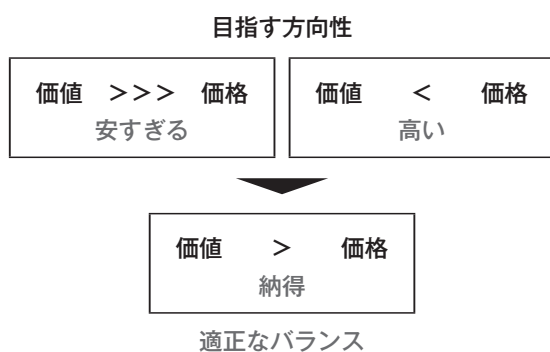
日本では残念ながら、地域や経営者の頭の中は、未だに数を増やすための「集客」で占められている。いくら客数が増えても、お金を落としてもらって仕掛けがない、或いは提供する食事の材料を地域の外から仕入れていると、いつまでたっても地域は潤わないし、顧客のリピートも期待薄だ。顧客が満足してリピートする、そのエリアにお金を落とすとしてくれ、それが地域全体に回る状況を作り、初めて集客を考えるという順序が大事なのだ。国内の人口減少対策として、またインバウンド対象も同様に、客単価を上げるための高付加価値化、リピート頻度を上げるためのファンづくりの2つをしっかりと行いながら、顧客生涯価値の最大化を目指さなければ未来はない。

①高付加価値化

日本は安すぎる。例えば、2022年のビッグマック価格を他の国と比べると、欧米は言うに及ばず、タイや韓国よりも日本は安いのだ。食べ物だけではない。栃木県みなかみ町でキャニオニングを提供するマイク・ハリス代表によれば、同じアクティビティをニュージーランドで提供するなら、日本の倍の価格で販売できるという。

そもそも需要と供給、価格と価値と言い換えてもいいが、これらのバランスは適正だろうか？ 宮崎県高千穂峡の貸しボートは以前、ピーク時の最大待ち時間が9時間という人気アクティビティだった。人気があるのはいいが、待ち時間9時間はどうみても異常だ。つまり、価格と価値のミスマッチにより、オーバーツーリズム問題を引き起こしていたのだ。解消を狙って価格を最大3倍に値上げし、事前予約制を取り入れた。客数は減るものの増収を見込んでおり、増収分は周辺環境保全や安全対策、また人材確保という持続可能性を高めるために活用していくという。

このように価値よりも価格が安すぎると、弊害が大



Copyright © 2022 Yamatogokoro Inc. All Rights Reserved.
本資料の無断転載・複写を禁じます

きい。逆に価格に見合うだけの価値が提供できなければ、顧客は離れてしまうだろう。目指す方向性は、価格よりも高い価値を提供し、顧客に納得してもらえるところ、これが適正な価値と価格のバランスが取れている状態だ。ここを目指さなければ持続可能にはならない。

次に、本来の価値を伝えるという視点をみてみよう。ただ単に「美味しいリンゴです」といっても、購買意欲に訴えかけるのは難しく、価格競争、値下げ競争に陥るのは目に見えている。「日本一のリンゴの産地、青森県の木村さんが20年かけて開発した無農薬農法で作られたリンゴです。ミシュラン3つ星レストランでも使われています。」のように蘊蓄を付けると、同じリンゴでもまったく価値が違ってくるのがわかるだろうか。このように価値を確立して伝えれば、安売り競争の必要はなくなる。今後は「作る力」以上に「伝える力」を意識するとよい。

売り方のひとつにクロスセルという方法がある。関連商品を併せて売る手法で、ファストフード店でハンバーガーを注文すると「一緒にポテトはいかがですか？」と勧められるアレだ。宿泊の例では、グランピング施設だが食事を提供したり、近隣の居酒屋や博物館のチケットをセット販売するケースが当てはまる。他には、美術館などの施設がVIP向け特別対応として、オープン時刻より前に通常より高い価格で受け入れるプランなどがある。

②ファンづくり

コロナ禍にあっても、コアなファンが多い店は客が途絶えず、応援購入も多く、それほど売上を落とさずに営業を継続していた。コアなファンは別の商品も購入するなど、頻度、客単価ともに高いのが特徴だ。ファンになってもらうには「満足していただく」のが必須条件だが、残念ながら満足したからといって必ずリピートするわけではない。理由は「忘れられている」からだ。思い出してもらうには、継続してコミュニケーションを取り続けるほか、そのための仕組みが必要となる。スイスのツェルマットは人口6,000人弱の山岳地帯で、素晴らしい景観を目当てに世界中から客が訪れる。農業には不向きなこの地で観光客の動静は死活問題だ。そこで生き残りをかけた観光戦略を実践し、長年にわたり成果を挙げてきた。一度でも来てくれた顧客とは長く付き合う。また、宿を増やすには限界があるので、客単価を上げ、さらにリピートしてもらう

ことで売上を伸ばす。そのためには、顧客情報を徹底的に把握し、それぞれに満足を提供しなければならない。ある年、土砂崩れのため4か月間、登山鉄道が不通になり、観光が止まった。そこで彼らは、顧客宛に手書きのハガキを送ったのだ。この取り組みなどにより、年間の延べ宿泊者数は、前年比1割減の落ち込みで済んだ。また、20年間で20回以上訪問した顧客を「ロイヤルゲスト」として街が表彰する。表彰は町長が行うそうだ。更には、メインの観光シーズンである冬以外の魅力も積極的に伝え、予約までしてもらうことを理想として取り組んでいる。

生き残りをかけたツェルマットの観光戦略

課題	戦略
<ul style="list-style-type: none"> ・人口6000人弱 ・山岳地で景観は素晴らしい ・一方で農地には不向き ・マッターホルン初登頂で注目 ・宿や鉄道の整備が進む ・ただ、キャパシティには限界も 	<ul style="list-style-type: none"> ・一度捕まえた顧客は逃さず、長く付き合う ・宿の数は増やせないため、単価を上げ、さらにリピートしてもらう ・そのために顧客を徹底的に把握し、満足してもらう

「生き残りをかけたツェルマットの観光戦略」

Copyright © 2022 Yamatogokoro Inc. All Rights Reserved.
本資料の無断転載・複写を禁じます

ファンづくり、リピート率アップには、有効な3つの切り口がある。まずは、顧客をランク分けする。次に、コミュニケーションを設計する。そして、自地域の奥深さを伝えるのだ。これら3つを仕組化し、個人ではなく、地域として継続的に実施することが大切だ。

5 具体的な進め方

最初に、目的を明確化しよう。「なぜインバウンドに取り組むのか？」に即答できるだろうか。目的が明確でなければ、危機が訪れた際に足元が揺らぐ。私がインバウンドに関わるようになってから、リーマンショック、東日本大震災、尖閣諸島問題、そしてこの度のコロナショックと、4度の危機があった。危機に遭遇する度に多くの事業者が消えていくのを、勿体ない思いで見た。中長期的にはインバウンドが増加するのは自明なので、そこを踏まえて地域全体でインバウンドに取り組む意義をしっかりと考え、共有してほしい。

次は、土地勘を養うことだ。ここでは大きく2つの視点がある。

ひとつ目は、顧客である訪日外国人を知ることだ。

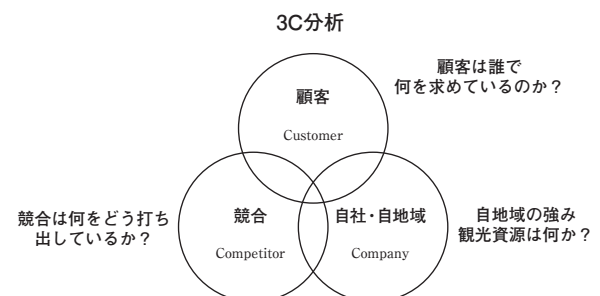
自分たちがターゲットとする国へ出向き、商談会に参加したり、旅行会社を訪問したりして話を聞くと、自分たちの地域の評価や顧客ニーズなど、多くの情報が得られる。現地に行った際は、商業施設に並べられた商品や価格を見て生活習慣や流行を知るほか、書店でガイドブックコーナーの様子を見ても気が得られる。日本国内でもインバウンドに関するセミナーは多く開催されているので、是非参加してほしい。

2つ目の視点は、国内のインバウンド業界がどうなっているのかを知ることだ。業界の交流会に参加したり、関連する協会に加入したりすると、最新の情報が得られる。インバウンド業界は裾野が広く、宿泊やレジャー、飲食を始め、商業、交通、メーカー、DMOなど多岐に渡る。ここで覚えておいてほしいのは、全てのネットワークを作るのは効率的ではない、ということだ。各分野のキーパーソンを把握し、国軸、テーマ軸、エリア軸、業種軸でそれぞれ引き出しを用意する方向で取り組むとよい。

6 インバウンドに向けて今やるべきこと

①戦略立案の見直し

これは3つの要素、「現状把握」「理想像」「実行計画」で構成される。インバウンドにおいては、市場の現状が世界経済などの影響を受け刻々と変化する。ここを踏まえ、地域としてどこを目指すのか、理想像を明確にしたうえで計画に落とし込むことが大切だ。この時、自地域が勝つための成功要因を分析する方法に「3C分析」を使うとよい。顧客（Customer）、自社・自地域（Company）、競合（Competitor）の3Cである。自治体の方から、「ウチの地域の強みは何だと思いますか？」とよく尋ねられるが、「顧客は誰で、何を求めているのか？」が決まらなければ、強みがどれなのかわからない。例えば、街の中にビジネスホテルが多く、飲み屋街がにぎやかなところは、ビジネス



Copyright © 2022 Yamatogokoro Inc. All Rights Reserved.
本資料の無断転載・複写を禁じます

マンにとって聖地だが、海外富裕層を呼び込みたい場合は、ビジネスホテルや安価な飲み屋しかないのは弱みになってしまう。自治体の方にありがちなのは、まず自地域の強みから考えようとする失敗だ。順序が違う。まずはどの顧客に来てほしいのか、から考えなければならない。顧客によって打ち出せる強みは変わる。

次に、競合について考えよう。これは、顧客にとっての競合だ。顧客はどういった選択肢から選んでいるのかを把握するのが。さて、海外のゴルフを専門に扱う旅行会社において一番有名な日本の地域をご存知だろうか？ 答えは、三重県だ。三重県は2015年頃から海外のゴルフの商談会へ積極的に出展するなど地道に営業活動を進めた結果、現在の活況に結び付いた。2018年10月には、「日本ゴルフツーリズムコンベンション2018」を誘致して認知度アップを図った。これは、顧客のニーズと自地域の強みのマッチング、さらには競合の少ない領域を狙った成功例だ。

ターゲットによって強みは変わる。なぜ自地域が選ばれるのか、のヒアリングをしっかりと行う。そして、ターゲットによって発信するメッセージやツールが異なることも頭に入れておかなければならない。例えば、年配者に届けるには、SNSよりテレビや紙媒体が響く場合がある。

②商品造成・インフラ整備

商品を作る際には、高付加価値・高単価を意識しよう。限定感や特別感を出す、上位商品や関連商品で品揃えする、商品にストーリーを持たせるなどの切り口が考えられる。きちんと利益が出て、しかも持続可能な商品になっているかの確認も忘れてはならない。リーダー育成の仕組み化にも取り組む必要がある。ファンを育成するには、コミュニケーション、ランク分け、奥行きを見せることを考えよう。現場でのスク립ト、販促計画に落としこめているかが鍵となる。

受け入れ環境については、食の多様性、キャッシュレス、DXにも取り組もう。インバウンドを見据えつつ、日本人観光客にも有効な取り組みから進めればよい。

③ブランディング

自地域を知ってもらうために重要なのは、可視化と需要喚起だ。取り組みを可視化し、SNS等を含めた継続的な情報発信に取り組もう。オンラインツアーやライブ配信なども有効な手段となる。まずは知ってもらわなければ、選択肢には入れてもらえない。知られていない状態は、存在していないのと同じだ。カスタ

マージャーニーを把握し、「タビマエ」「タビナカ」「タビアト」の各段階でどの接点に、どのように発信するのかを具体的に設計する必要がある。各フェーズにおいて有効なプラットフォームも違うので、使い分ける方法も考えよう。例えば高知県ではインフルエンサーを招聘し、自地域を知ってもらう取り組みをしている。その中で、「台北」という名前のレストランを発信したところ、店名に親和性を抱いた台湾の方から多くの支持が集まった。このように、相手の知っているものや、ゆかりのあるものを意識すると商品が売やすくなるし、拡散しやすい傾向がある。インバウンド誘客の視点として有効な手段だ。

④プロモーション

最後はプロモーション。現地の旅行会社やメディアを招き、ファムトリップを実施して商品を作ってもらったり、情報発信をしてもらったりする。現地商談会や現地の事業者への個別セールを実施したり、OTA等で実際に消費者が購入できる状況を作ったりもいだろう。

インバウンドに向けて今やるべきことをお伝えしてきたが、それぞれの地域によって状況は異なるだろう。戦略立案、商品造成、インフラ整備、ブランディングまではできているのでプロモーションを始めようとか、商品がないので造成するところから、或いは戦略から見直さなければ、という地域があるかもしれない。自地域の現状をしっかりと理解して、どこから始めるかを考えればよい。その際にサステナビリティ、つまり、持続可能な観光になるか？を意識して進めることが大切だ。

最後になったが、弊社グループの求人サイト「やまごころキャリア」において、観光産業で働きたい方の割合を調べたところ、50%という結果が出た。残念ながらあとの50%は積極的に働きたくないということだ。働きたくない理由の1位は、観光産業の脆弱性、2位は待遇面となった。コロナ禍で観光がゼロになった記憶はまだ新しく、避ける気持ちもわからなくはない。しかし、今後ますます伸びが期待される観光業界の人手不足は深刻な問題だ。業界全体のステータスを上げ、さらに給与も上げていかなければ、持続可能性に疑問符がつく。そのためにも、改めて地域においてインバウンドを受け入れる意義を理解し、積極的に取り組んでほしい。