

## 観光を成長産業とするために今、必要なこと

榊野村総合研究所 金融コンサルティング部

主任コンサルタント 木ノ下 健

グローバルインフラコンサルティング部 上級コンサルタント 神山 裕之

### 1. わが国における観光市場の現状

#### 1) 人口減少による構造的な観光市場の伸び悩み

2012年のわが国の観光消費(内部観光消費)は約22.5兆円であり、そのうち約21.2兆円が国内市場での日本人の消費である\*1。すなわち、観光消費額の約95%を国内観光需要が占めており、直近の訪日外国人観光客(以下、「訪日外国人」という)の増加を鑑みても、観光産業が大幅に国内市場に依存しているという点は変わらない。

他方、わが国の人口が減少していくことは周知の事実であり、国民一人当たりの旅行観光単価・回数といった観光消費構造が変わらない限り、観光市場の規模は縮小が予想される。実際に、わが国の観光消費額は2012年にやや持ち直したものの、基本的には長期的な下落傾向にある。

2014年に訪日外国人が1,300万人を突破し、最近では明るい話題も多い観光産業であるが、国内市場の伸び悩みを訪日外国人の増加だけに依存するには限界がある。その意味でも、わが国の観光産業における構造的な課題の解決が不可欠である。以下、その解決の方向性について、旅行形態としての個人客と団体客との視点からみていきたい。

### 2) 個人客・団体客それぞれのニーズに応える観光市場拡大

観光消費の向上のためには、既存市場の拡大(単価・回数の増加)か新規市場の獲得、もしくはその両方が必要である。

既存市場の拡大に関しては、いわゆる着地型観光に代表される旅行先での単価の底上げや、宿泊数の増加による消費拡大などが行われてきた。例えば、朝の地曳網体験のような宿泊を伴わないと体験しにくいアクティビティなどが、典型的な着地型観光のプランとして取り上げられる。

一方で、近年では、工場やその跡地などを見学する産業観光や、特定の人物の所縁の場所を訪問する観光形態が顕在化してきた。従来は、一部の好事家が個人レベルで楽しんできた特定のテーマ性を持つニッチな観光形態が市場として成り立つようになったのは、各種ITコミュニケーション手段の発達に起因するところが大きい。アニメゆかりの場所を訪ねるいわゆる「聖地巡礼」などは、一部の熱心なファンがSNSや自身のブログなどを通じて、訪問記や行き方などを紹介し、閲覧したファンが同様に行動することによって、一定の市場を作ったものと言えよう。

顕在化したニーズを持つ人が一定数を超えると、旅行商品として組成する市場となる。例えば、軍艦島に代表される廃墟めぐりや横須賀の軍港めぐりは、以前は一部の好事家に限られた観光対象だったが、ツアー商品化され、多くの観光客に利用されるようになった。

\*1 出所は、観光庁「旅行・観光消費動向調査『旅行・観光産業の経済効果に関する調査研究』(2012年版)

こうした「ロングテール\*<sup>2</sup>系観光」は、イノベーター\*<sup>3</sup>や熱心なフォロワーを中心とする個人が市場を顕在化させ、一定の規模に成長させるという、典型的な新規市場の発展形態をもたらすことになった。

この観光における発展形態は、市場を二分化することとなった。すなわち、同じ観光市場でも、「市場が認識される前から特定の価値を認め、観光対象とする人や情報に基づき自分自身で観光行動する個人客」と、「顕在化した市場であらかじめパッケージ化された観光商品を消費するツアー客」の2つの市場が併存するということである。

新規需要として顕在化したテーマ性のある観光は、一定の知識やノウハウがないと楽しみにくいものが多い。例えば、前述の横須賀の軍港めぐりは、好事家であれば、停泊している自衛艦の艦艇を識別したり、軍港の帝国海軍の施設があった場所を認識したりできる。また、好事家だからこそ、嗜好に応じて関心対象をカスタマイズした観光を好む傾向がある。しかしながら、好事家ではない観光客は、解説付きのツアーや遊覧船に乗船しないと、観光を楽しむことが難しい。こうした構造が、より造詣深くカスタマイズされた欲求を満たしたい「個人客」と、事前に訪問先や宿泊先が決められたツアーや観光商品を利用したい「団体客」に市場を二分化している。

この構造は新規市場に限ったことではない。既存市場でも、カスタマイズした観光を求める個人客と、カスタマイズの手間を避けるため、あるいは個人での周遊に手間がかかる場所を観光する場合にパッケージ商品の利用を好む団体客が併存している。「個人客」、「団体客」の棲み分けに関しては、必ずしもそれぞれの観光客が、個人客志向と団体客志向に分

かれているわけではなく、実際は、それぞれの観光客がその時々ニーズによって使い分けられていることも考えられよう。例えば、通常の国内旅行では、ネット専業旅行代理店やネットによる交通・宿泊手段の直販を使って個人旅行を行っている人が、産業観光などの個人では手配が難しい場合にツアー旅行に参加するといったケースである。

市場規模だけ見れば、個人旅行の比率が拡大しているのは事実であるが、「個人旅行」だけではなく、「団体・ツアー旅行」ならではの価値も追求していく必要がある。

## 2. これまでの観光業界の取り組みとその限界

従来、観光産業に関しても他産業と同様に、さまざまなコスト削減や利便性の追求という形での効率化と、新規需要の掘り起こしという2つの側面で収益性の確保と規模の拡大を行ってきた。観光産業の場合は、それに加えて、一種の「タナボタ」的な外的要因への対応により、市場の拡大を図ってきたことが特長として挙げられる。本章では、事例を整理した上で、それらの限界について考察する。

### 1) より効率的なオペレーションスキームの構築

観光産業は、装置産業と労働集約産業の二面性を持っている。例えば、旅館は、客室の稼働という面では装置産業であり、さまざまな役割の従業員を抱えているという面では労働集約産業である。

装置産業における効率化として、自社のIT活用や、ネット専業旅行代理店などを通じた航空会社や宿泊業のイールドマネジメント\*<sup>4</sup>

\*<sup>2</sup> 全体の売り上げのうち販売数量の少ない商品の割合が多くを占めること。

\*<sup>3</sup> 新商品や新サービスなどを最も早く取り入れ、新しい動向をつくる人。

\*<sup>4</sup> 宿泊施設や航空会社などが需要・供給に応じて価格調整し、収益（イールド）の最大化を図る経営管理をいう。

が挙げられる。IT活用は事業者にとって効率化をもたらすことはもちろん、消費者にとっても、店頭型代理店に出かけたり、受付時間内に電話をかけたりする煩わしさから解放され、場所や時間を選ばずに予約できる利便性を確保できるようになった。さらに、効率化による値下げで購入しやすくなった。

労働集約産業における効率化としては、ホテルの自動精算機の設置や、飲食店のメニュー表を兼ねた発注端末の導入などが挙げられよう。

こうした各種効率化は観光産業特有のものではないものの、デフレ基調が長く続いたわが国では、生活必需品でない観光産業の需要維持のための必要条件として機能してきたと言えよう。

## 2) 匠の世界による観光需要の掘り起こし

観光産業は、比較的嗜好性が高い産業であるため、新規需要の掘り起こしには、特定の才能やスキルを持った個人や事業者に依存することが多い。

しばしば、観光振興成功のカギは「人」であると言われる。すなわち、他の成功事例を真似てみてもうまくいくとは限らず、成功させるためには、現地で遂行の原動力となるキーパーソンがいないと機能しにくいということである。また、新規需要を取り込むようなアイデアは、一部の優れた企画を生み出すことができる人に依存をせざるを得ないという状況にある。

例えば、津軽における「地吹雪体験ツアー」は、地吹雪を知らない観光客が風雪を体験できる観光ツアーで、同地を代表するヒット商品である。この企画は、「観光カリスマ」\*5でもある津軽地吹雪会代表の角田周氏によって企画されたものである。また、地方誘客の

手段としてイベントが企画されるが、毎年、一定数の集客力を持つものは限られており、カリスマ性のある人物やその名声が集客の原動力となっているものも少なくない。例えば、世界的な人気を集めるピアニストのマルタ・アルゲリッチが総監督を務め、1998年より大分県別府市で毎年開催され、1万人程度の観光客を集める別府アルゲリッチ音楽祭などがそれに該当するといえよう。

こうした新たな観光需要の創出は、観光専門家などの「匠の世界」によって支えられている場合が少なくない。

## 3) タナボタ効果への便乗

従来は観光地ではなかった場所が急に脚光を浴びたり、観光地であったものの新たな価値が現れたりする事象が、タナボタ的に発生する場合がある。吉野ヶ里遺跡のように、発掘作業によって遺跡が出現する場合や、映画のロケ地やアニメの舞台となり、いわゆる「聖地」となる場合、産業遺構・軍事遺構のように、一部のみにしか認識されていなかったものが、メディアの影響などで広く知られるような場合である。タナボタ的な観光地としての価値が高まった地域では、それを活用した観光振興が行われることが多い。最近では、メディアの発達や観光に対する価値観の多様化などにより、タナボタ効果を活用した新たな観光地が多く見受けられるようになった。

## 4) これまでの対応方法の限界

前述のようなこれまでの対応方法は、一定の効果を上げつつも、課題は多い。

まず、効率的なオペレーションは顕在需要の合理化を図れるが、潜在市場の発掘にはつながらない。一方で、潜在需要を顕在化させることができる匠の世界は、誰もが真似でき

\*5 観光庁が設立した「観光カリスマ百選」選定委員会が、観光振興の核となる人材を育てるために、特色ある観光地づくりに成功した人を「観光カリスマ」として選定した。

るわけではない。さらに、タナボタ式の観光市場の創出は、それを機会に活用できれば良いが、活用しきれず一過性のブームで終わる場合も少なくない。そもそも、タナボタである以上、偶発的な幸運に恵まれない限り、その創出もできないのである。

今後は、従来の方法を活用しつつ、個人客・団体客ごとにニーズを分析し、より体系的な対応を検討・実施していく必要がある。

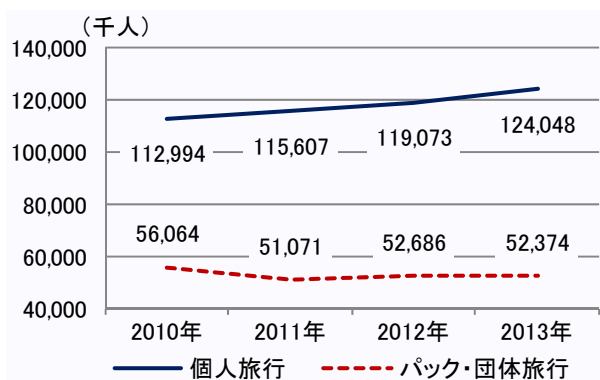
### 3. 二分化する観光市場

#### 1) 個人客数の増加

社員旅行といった団体旅行ニーズの低減に加えて、事前に訪問先や宿泊先が事業者によって決められたパック旅行ではなく、自身の趣味・嗜好にあった旅程を組みたいという観光客が増加している。また、インターネットの利用により、交通手段や宿泊先の手配、情報収集が容易になったことで、個人旅行を選択する消費者は増加傾向にある。

2013年の観光・レクリエーション目的の国内宿泊旅行者数は、近年の増加傾向を受けた個人客数が延べ124,084千人であるのに対し、パック・団体客数は52,374千人にとどまっている。

図表1 国内の宿泊旅行者数  
(観光・レクリエーション目的のみ)

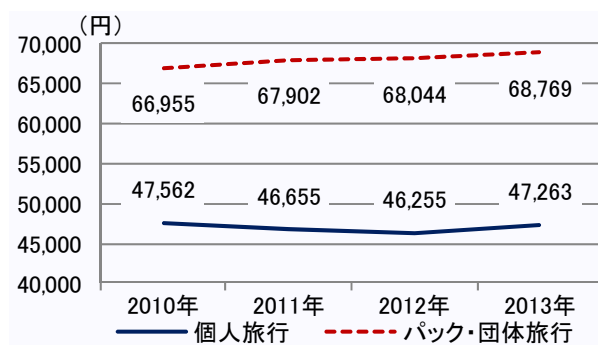


出所) 観光庁「旅行・観光消費動向調査」(2012年版)よりNRI作成

#### 2) 個人客と団体客 それぞれの特徴

2013年の観光・レクリエーション目的の旅行者一人当たりの消費額は、個人客が47,263円であるのに対し、パック・団体客では68,769円となっている。

図表2 観光客一人あたり消費額  
(観光・レクリエーション目的のみ)



出所) 観光庁「旅行・観光消費動向調査」(2012年版)よりNRI作成

パック・団体客の消費額のうち、参加費用は38,927円が過半以上を占める。また、現地で個別に支出する飲食費や入場料・娯楽費は個人客の消費が多く、土産物・買い物代はパック・団体客に多い傾向がある。

図表3 観光客一人あたり消費内訳  
(観光・レクリエーション目的のみ)

品目	個人旅行	パック・団体旅行
飲食費	5,758円	3,985円
土産・買い物代	6,179円	8,135円
入場料・娯楽費・その他	3,060円	2,171円

出所) 観光庁「旅行・観光消費動向調査」(2012年版)よりNRI作成

パック・団体旅行の場合は、訪問施設や飲食店が決められており、その料金は参加費に含まれることも多いため、現地で個別に支出することは少ない一方、周囲に対する土産物などへの支出には積極的である。個人客は、旅行を楽しむために、自主的に選んだ飲食店や訪問施設の入場料などには積極的に支出するが、土産物などの買い物需要はパック・団体客に比べて少ない。

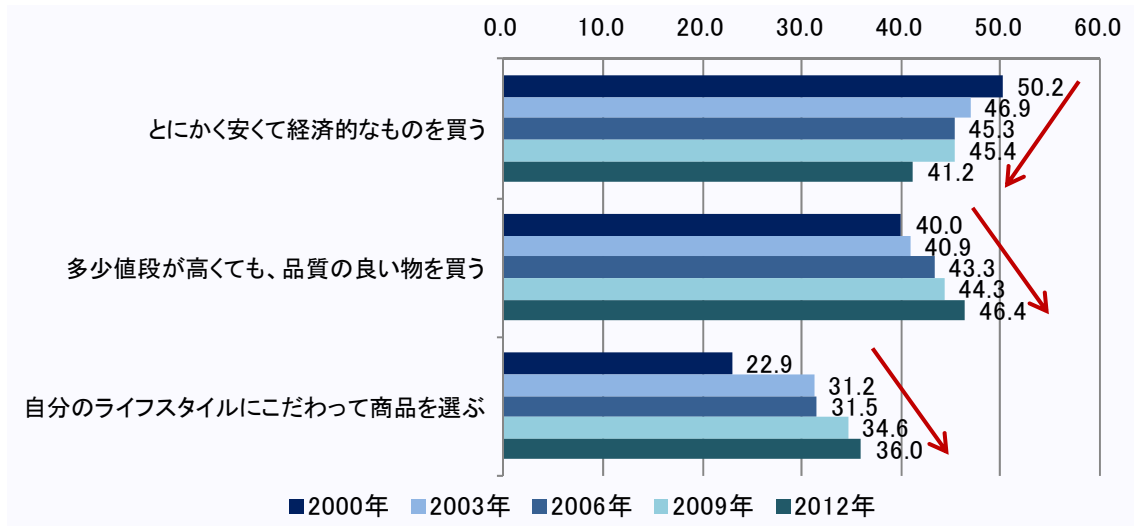
#### 4. 個人市場の開拓方法

##### 1) 個人客の多様化に対応する CtoC 型のマッチング

NRI 実施の国内生活者の消費意識などを

調査する「生活者 1 万人アンケート調査」によれば、「自分のライフスタイルにこだわって商品を選ぶ」、「多少値段が高くて品質の良い物を買う」といった消費価値観を持つ消費者が増えている。

図表 4 基本的な消費価値観の推移



出所) 野村総合研究所「生活者 1 万人アンケート調査」(2012 年実施)

また、インターネットの利用拡大によって、さまざまな情報収集ができるようになった結果、自分のライフスタイル・嗜好にあった旅行先・内容を選ぶことが容易になった。個人客の獲得には、多様なニーズにいかに対応していくかが重要なポイントとなる。

前述のとおり、個人客は、現地での飲食や入場料・娯楽費などの施設入場に支出する傾向があり、嗜好に合った飲食店や観光施設情報の提供は効果が高いと考えられる。

一方で、大手事業者が個別のニーズに逐一応えるにはコストがかかり、一定の限界があるのはやむを得ない。そうした細かなニーズに応えるのは、大手事業者ではなく、小回りが利く「個人」というのも事実である。「地元の人に案内してもらおうと、旅は 100 倍楽しい。」というキャッチコピーで、現地の人々が旅行内容を提案してガイドを務めるプランを斡旋する meetrip (meetrip.to) は、まさにそうし

たソリューションを提供するサービスである。また、個人の所有する空き部屋への宿泊を斡旋する AirBnB (www.airbnb.com/) は、低価格だけでなく、多様な宿泊体験を求める個人客に人気である。

一方で、現地のガイドを務めたり、空き部屋を提供したりする個人は、事業として行う場合に必要で、旅程管理主任者資格の取得や旅館業許可認定などを受けているとは限らず、消費者保護などの観点から、今後、問題が顕在化する可能性もある。

##### 2) 細かなニーズに対応する観光商材の発掘

個人客のニーズが多様化する中で、従来、自治体や観光関連事業者の思いもよらなかったコンテンツに対し、観光客が誘引されるケースも増えている。

アニメ「ガールズ&パンツァー」の舞台となり、いわゆる聖地巡礼の観光客が急増した

茨城県大洗町や、100匹を超える猫が生息することが話題の島民15人の小島である愛媛県大洲の青島などが、その事例として挙げられる。こうした新たな観光コンテンツには、これまで歴史的な遺構としてはあまり注目を集めてこなかった昭和時代の建物や、現在も稼働中の工場などの産業観光、また、伝統的工芸品の制作や地元料理の調理、マイナースポーツなどの体験型の観光も挙げられる。

これに対し、観光客が集まる過程として、インターネットでの個人の情報発信をきっかけに、別の個人が訪問・情報発信するという連鎖を繰り返し、市場が拡大する傾向も見られる。そのため、個別のコンテンツの発掘や育成を、初期段階で人為的に仕掛けることには一定の困難が伴う。初期段階でのニーズ発掘方法の一つとして、株式会社リクルートライフスタイルが、特定の年齢層にさまざまな無料体験を提供するマジ☆部(maji.point.recruit.co.jp)と提携し、22歳の利用者について、日帰り温泉入浴を無料とした大分県の試みは一つの有効な取り組みであろう。まずは、地域的な施策として観光客を誘引し、その中で、特に人気が出るコンテンツが生まれることに期待するものである。また、一度、人気が出たコンテンツについては、その成長をいかに後押しするかという点が、特に行政などの役割として重要であるように思われる。前述の多くの猫が生息することで話題となった青島は、もともとは漁村であるため、島内に宿泊・飲食施設がなく、訪問するための交通機関である船の定期便も限られている。近隣地域での宿泊施設などを情報発信し、観光地として整理することは、周辺市場を開拓する上で有効な施策であろう。

## 5. 団体客市場の開拓方法

### 1) 市場の「在り処」を統計・SNS・ビッグデータなどで把握する

団体・ツアー客市場は、一定の市場をまとめてパッケージ化することによって、初めて成り立つ。

すでに、個人レベルで需要がある観光形態で、一定の市場が見込めるものをパッケージ化・商品化することが重要であるが、従来は市場を目利きできる観光専門家などの「匠」がその役割を担ってきた。むろん、そうした「匠」による取り組み自体は今後も引き続き行われるであろう。しかし、「匠」がいない場合は、ある程度、形式知化したり、未経験者でも何らのヒントが得られる情報源を得たりすることが必要である。

こうした情報源としては、SNSやWEBの旅行・観光関連評価サイトなどが参考になる。例えば、Facebook上にあるコミュニティサイトを一通り閲覧しただけでも、何が流行っているか、ある程度は推察できる。食やアウトドアなど、観光と親和性が高いコミュニティをチェックして、コミュニティやそれらに属する人の行動をみるとヒントが得られよう。また、トリップアドバイザーのような旅行・観光関連評価サイトには、評価の投稿数が多いカリスマレビュアーと呼ばれる評価者が存在する。そうしたレビュアーの旅行・観光履歴と評価を見るだけでも、どのような場所を組み合わせで観光をしているのか、どの程度そのレビュアーが参考にされているのかがわかる。情報発信している人へのヒアリングなどにより、潜在的な観光ニーズのヒントを得ることができる。

旅行観光消費動向調査によると、グルメ、観劇、エステといった趣味を持つ人は、観光にも関心を持っている確率が高い。コミュニティやメディアで取り上げられている情報を



参考に旅行商品を造成することもできる。このように既存の統計を活用してヒントを得ることも可能である。

他方、携帯電話の位置情報を活用するモバイルデータで、観光客の行動分析をすることも有効である。技術的には、かなりの精度で把握できており、エストニアなどでは実際に活用されつつある。わが国でも、観光庁が実証実験を行っているほか、株式会社リクルートライフスタイルのじゃらんリサーチセンターなどの民間企業でも試験的に行動分析が行われている。現在、観光庁を中心にこのようなモバイルデータの活用に関して議論がされているところであり、将来的には、Suicaなどの交通系 IC カードの利用実績分析とあわせた活用が期待されよう。

こうした情報をもとに、市場規模として成り立つと判断し得る観光客の動きを形式知化し、パッケージ化することができよう。

例えば、前述のエストニアでは、ある有名歌手のコンサートのために、エストニアに来訪した外国人の再訪率が高いことをモバイルデータで突き止めた。このように観光客の行動がわかれば、再訪を促す可能性が高い顧客層を特定できるため、ダイレクトマーケティングで誘致することもできるし、同様の顧客層に対するコンサートツアーの需要状況の把握も可能である。

近年では、既存統計や SNS のみならず、モバイルデータなどのビッグデータを活用して観光客の行動分析が可能になりつつあり、そうした動きの中から市場規模や今後の観光事業としての発展性を鑑みた上で、団体・ツアーの組成が効率的になると考えられる。

## 2) 地域や行政による市場の「在り処」の共有とその上市化

前述のような市場の在り処の発掘は、旅行者事業者では程度の差こそあれ実施されており、

それぞれが独自のノウハウとして団体・ツアーを組成している。しかしながら、着地サイドとなる地域ではこれらのノウハウが必ずしも十分でないことが多く、たとえ潜在的な市場があっても、旅行者事業者がその存在に気づかなければ顕在化されることはない。従って、地域では、市場の顕在化のための分析だけでなく、情報共有が必要である。この情報共有は一義的には、企画として旅行者事業者などへ情報提供することが考えられるが、さらに進めて、行政主導で地域横断の観光ツアー企画コンテストを行い、優秀な企画にはモニターツアーとして採択するといったことも考えられる。モニターツアーは参加者のアンケートなどを通じて、より受容性を高め最終的には民間での事業化が考えられよう。

いずれせよ、この形態の応募で集まった企画を民間事業者と情報共有することにより、市場性の高いものは具体化する可能性がある。

## 6. 団体・個人市場開拓に向けた基盤構築の必要性

### 1) 情報利用に関する枠組みの構築

現時点では、SNS や評価サイトの投稿データ、携帯電話の位置情報や交通系 IC カードの利用履歴、クレジットカードの決済情報など、観光客の移動や消費に関する情報を利用する枠組みについて、十分な承諾が取れているとは言えない。法的に問題がなくても、国民的な合意が得られないと、運用に支障をきたす可能性がある。同様の問題は先行するエストニアなどでも指摘されており、法や制度の整備とともに、データ利用の承諾を得ることが必要となろう。

## 2) C to C 型旅行に対応した法規制環境の整備

事業者以外の個人による旅行プランの作成・同行や、空き部屋の提供といった C to C 型マッチングは、多様化する観光ニーズへの対応として有望なソリューションである。そうした主体は、専業で事業を行うよりは、余暇時間や余った部屋を提供しているに過ぎない。専業事業者のように、旅程管理主任者資格や旅館業許可などを受けるには負担が過大であり、結果として、許認可を受けないままサービス提供する事例が多い。

こうした新たな主体がサービス提供を始めていくという実態に即した、規制環境の再整備が必要と思われる。

## 3) 観光コンテンツのマネジメント

個人と団体、それぞれの新しいニーズに応じていくことは容易でない。加えて、個人客・団体客ともに、事前に決められた観光地をめぐるのではなく、体験や発見を求める傾向が強まっている。そうした状況に対応するためには、観光地を整備して終わりというハコモノ型の組織・戦略ではなく、コンテンツとしての観光体験を中長期的に管理・創作していく新たなマネジメントが求められる。「コンテンツと連動した観光体験」は、コンテンツツーリズムとして一般化しているが、今後、求められるのは、「コンテンツそのものである観光体験」をどう作り出していくかという方策である。

映画やゲームといったコンテンツ産業では、一つの作品の寿命は短いため、続編を展開しつつ、新たなシリーズを仕掛けていくといった複数の企画を並行して実施・連携することや、ファンによる情報発信や同人活動の取り込みといった消費者との関係構築が一般に行われている。こうした手法は、往々にして単発のイベントを仕掛けて終わりになりがちな

観光業に横展開できる部分も多いのではないだろうか。

### 筆者

木ノ下 健 (きのした けん)  
株式会社 野村総合研究所  
金融コンサルティング部  
主任コンサルタント  
専門は、国内外のコンテンツ・EC・決済分野の戦略策定 など  
E-mail: t3-kinoshita@nri.co.jp

### 筆者

神山 裕之 (かみやま ひろゆき)  
株式会社 野村総合研究所  
グローバルインフラコンサルティング部  
上級コンサルタント  
専門は、観光経済、観光振興、交通経済、マーケティング政策 など  
E-mail: h-kamiyama@nri.co.jp