

ポストコロナを見据えた観光産業の ビジネストランスフォーメーション



新谷幸太郎



稲垣仁美



衣松佳孝

CONTENTS

- I コロナ以前の観光産業の振り返り
- II コロナ禍の今、日本の観光に起きていること
- III 新しい観光ビジネスのあり方と実現の方向性
- IV 終わりに

要約

- 1 本稿では、観光産業を宿泊や飲食サービス提供事業者、鉄道・バスなどの交通事業者、さらに地域の観光産業を支える自治体や観光協会・観光地域づくり法人(DMO) にも含めて幅広く捉えている。
- 2 2020年初頭からの新型コロナウイルスの感染拡大を受け、観光需要が「蒸発」する事態が発生した。第2、第3の感染症が流行した場合でも数年をしのぐことができる「骨太の経営体質と利益確保」が喫緊の課題となっている。またウィズコロナのライフスタイルが定着することで、旅行行動の変化、ワーケーションや二拠点・多拠点居住などの新たなスタイルも生まれた。
- 3 上記の変化を受けて、あるべき観光産業のキーワードとして、「①『非日常』から『日常型』コンテンツの開発へ」「②ターゲット層への積極的なアプローチ・価値観の取り込み」「③二次交通の利便性向上」「④観光地アセットの共有化」「⑤デジタル技術活用によるUXの改善」の5つを提示する。
- 4 これまでは有名観光地の一人勝ちが続いてきたが、旅行スタイルの変化を見極めてサービスを作り込むことが、新興観光地にとっては成長の好機となる。地域全体でより骨太な観光産業を作り上げていくためには、企業や地域間の連携によるオープンイノベーションが欠かせない。都会と地方を結びつけて関係人口による事業創造機会を増やすために、ワーケーションに代表される知的交流を戦略的に広げていく必要があり、政府や民間企業のルール緩和や促進施策が求められる。

I コロナ以前の観光産業の振り返り

本章ではまず、観光産業の構成プレイヤーおよび業界構造の特徴を簡潔にまとめた後、新型コロナウイルスによる影響が深刻化する前（2019年末）までの観光トレンドを概観する。

1 観光産業の業界構造

観光産業を構成する主なプレイヤーとしては、観光地において「遊ぶ・食べる・買う・泊まる」といったコンテンツを提供する事業者や、観光地までの移動および観光地内の移動を担う鉄道・バスなどの交通事業者が挙げられる。また、地域の観光産業を支えるプレイヤーとしては、観光地の立地する自治体や地域に存在する観光協会・観光地域づくり法人（DMO）といった観光振興などを担う組織が存在している。

そして、上記プレイヤーから構成される観光産業には、一定以上の生産やサービス提供のために巨大な施設・設備を要し、十分な施設や設備を整えれば一定の成果・収益が期待できるという特徴がある。施設・設備とは、たとえば宿泊事業者における宿舎やプール・浴場・食堂など、また交通事業者における駅や空港などを指す。また、特に宿泊業の場合、施設規模（客室数）が大きいほど客室当たりの共用施設のコストが抑えられ、便益・利益が増加するという規模の経済が働くとともに、大規模である方が稼働率の変動を吸収しやすいため、結果として大規模化が進みやすいことも特徴に挙げられる。

こういった特徴から、新型コロナウイルスの感染拡大以前は、安定的な国内の観光需要に加え、急増したインバウンド需要により、

損益分岐点を超え、多くの利益を享受できている活況状態であったといえる。

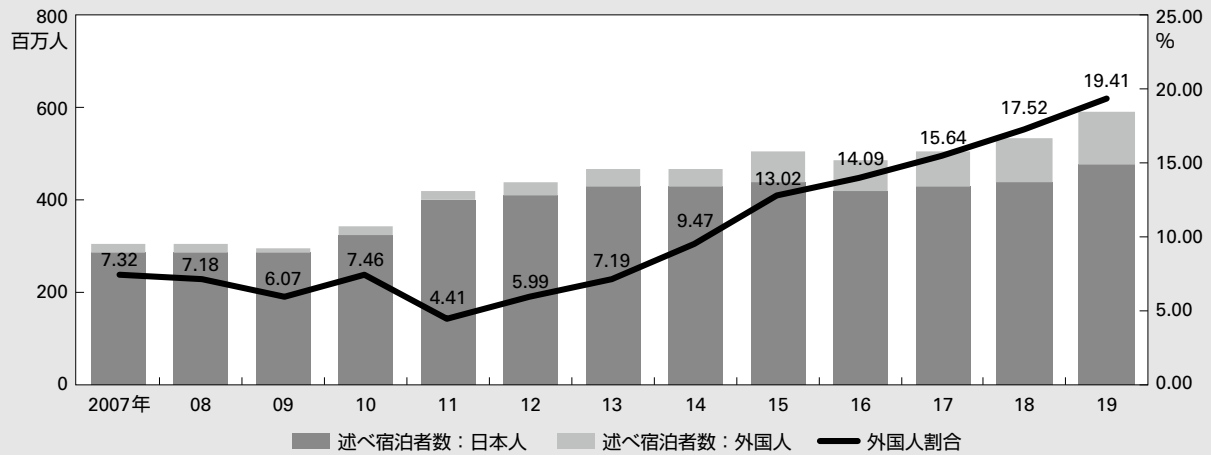
2 2019年末までの観光トレンド

次に、新型コロナウイルスによる影響が深刻化する前、2019年末頃までの観光トレンドを定量的に整理する。日本国内を対象とした観光は、旅行者の属性から①日本在住者による国内旅行と、②海外からの訪日旅行の2つに分類される。両者の割合は、調査対象者の違いから厳密な算出が難しいものの、観光庁が発表している「宿泊旅行統計調査」を用い、日本人と外国人の延べ宿泊者数を整理してみると、14年頃までは外国人の割合が概ね10%以下であったが、15年以降はインバウンドの影響を受けて10%を超え、新型コロナウイルスの影響が深刻化する前の19年時点では、全体の20%近くまで上昇していたことが分かる（図1）。

また、①②それぞれのトレンドを見ていく。まず①国内旅行のトレンドについて、日本人を対象とした「旅行・観光消費動向調査」を基に年間の旅行経験率、平均旅行回数、平均旅行単価、平均泊数を整理すると、08年のリーマンショック以降、平均旅行回数・平均旅行単価は若干の減少が見られる。また18年には元号変更に伴う長期休暇によって平均旅行回数が一時的に増加しているが、宿泊旅行の旅行経験率約55%、平均旅行回数約1.5回／人、平均旅行単価約5万7000円／人回、平均泊数約1.6泊／人回と、19年までの過去15年にわたり、総じて大きな変化は見られなかったことが分かる（図2、3）。

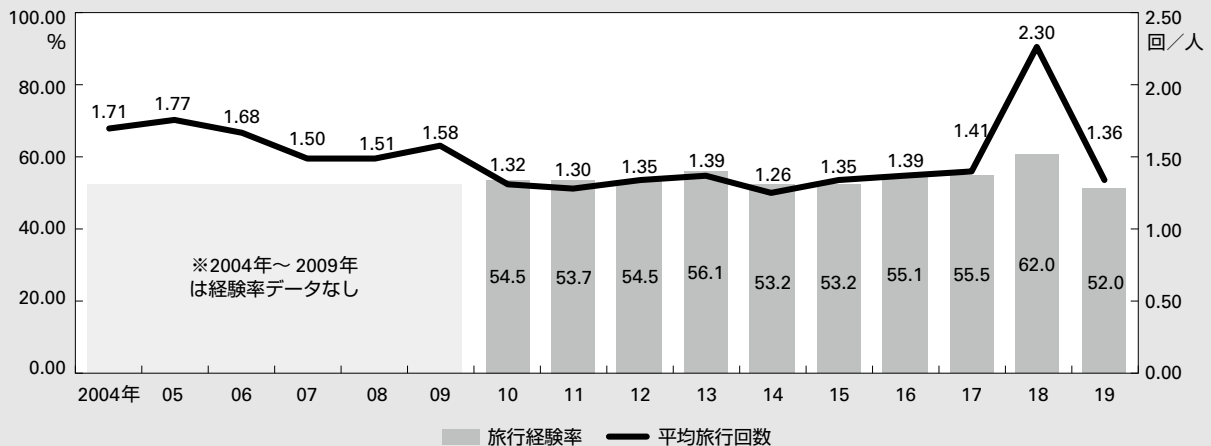
②訪日旅行のトレンドについては、「訪日外国人消費動向調査」を基にレジャー・観光目

図1 国籍別延べ宿泊者数・外国人割合



出所) 観光庁「宿泊旅行統計調査」より作成

図2 日本人の国内旅行経験率、平均旅行回数(宿泊旅行)



出所) 観光庁「旅行・観光消費動向調査」より作成

的に訪日した外国人の平均旅行単価・平均泊数を見てみると、平均泊数に関しては、1週間弱程度と14年以降過去5年間で大きな変化は見られなかったが、平均旅行単価は、短期的には16年以降にやや減少トレンドが見られたものの、11年からの長期トレンドで見れば緩やかに上昇してきたことが分かる。(図4)。

前述したこれまでのトレンドをまとめると、19年末までの日本における観光トレンド

は、定常的に一定の需要を見込める国内需要に近年の訪日客の急激な増加が加わる形で全体として拡大傾向にあり、特に訪日外国人(訪日外客数)は、ラグビーワールドカップの開催された19年に3000万人の大台を突破しており、この傾向のまま20年のオリンピックを迎えることが想定されていたといえる。また、訪日外国人は日本人よりも平均泊数が長く、旅行単価も日本人の約3倍程度と旺盛な

図3 日本人の国内平均旅行単価、平均泊数（宿泊旅行）

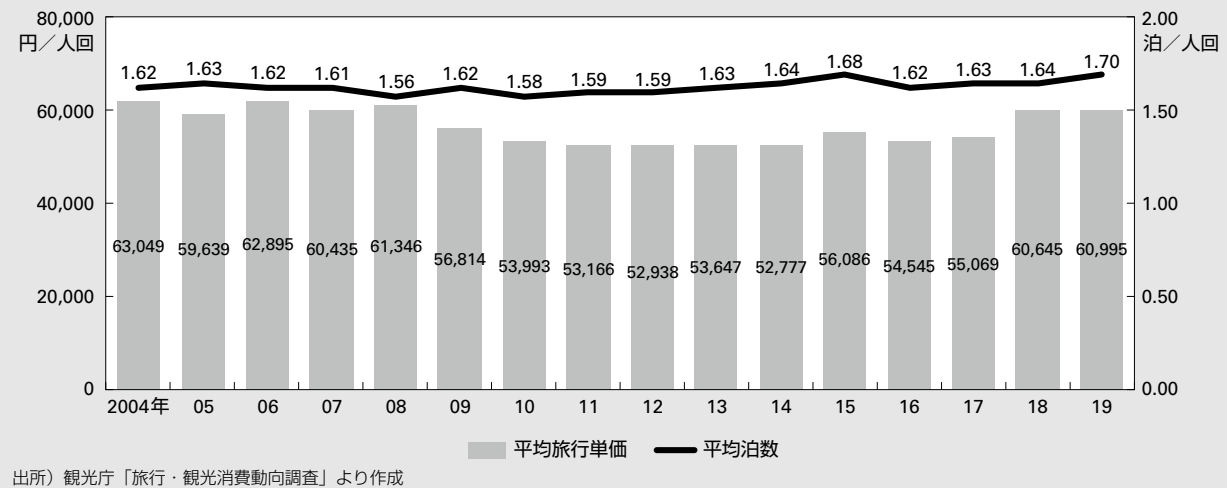
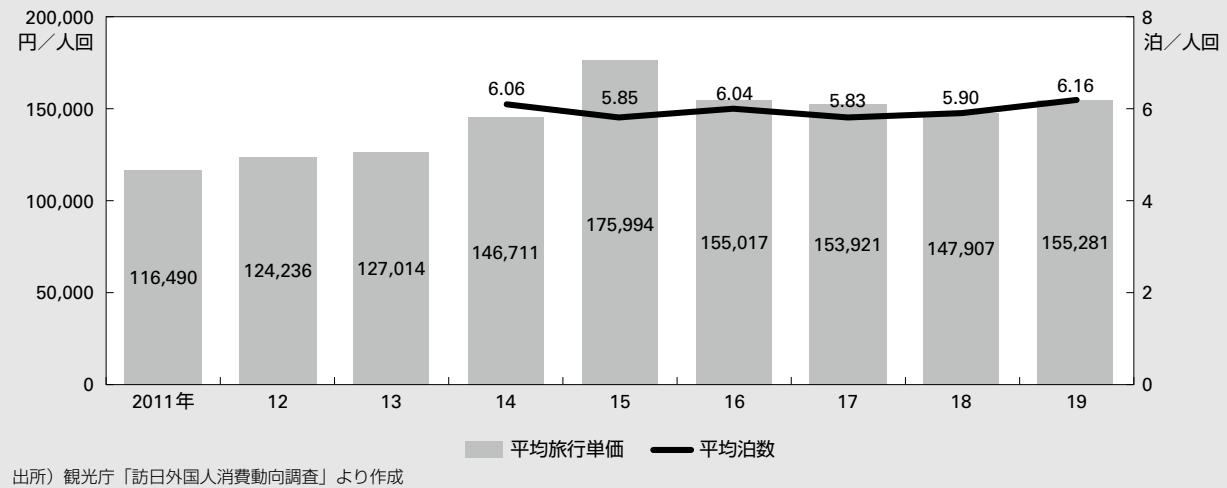


図4 訪日旅行の平均旅行単価、平均泊数



消費が見られることからその経済効果は大きい
ため、今後、訪日外国人が地方を訪問する
ようになることで、地方への経済効果が高ま
ることも期待されていた。

II コロナ禍の今、 日本の観光に起きていること

本章から、第I章で整理した観光庁調査お

よび野村総合研究所「旅行・ワーケーション
に関するインターネット調査」(2021年7
月)の結果に基づき、旅行者がコロナ禍をど
のように捉えて行動しているのかを明らかに
する。

1 2020年の観光トレンド

2019年末頃から存在が確認され、世界各国
での感染拡大が報告され始めた新型コロナウ

イルス。本章では第I章で整理した指標のうち、20年にも情報が公開されているものについて参照することにより、新型コロナウイルスによって国内の観光動態がどう変化したのかを整理する。

まず「延べ宿泊者数」であるが、日本人の場合、19年の4億8027万人から20年は2億8677万人と、前年比40%減となった。また宿泊旅行の「旅行経験率」は52.0%から32.3%と19.7ポイント減、「平均旅行回数」は1.36回／人から0.73回／人への減少となった。このように、過去定常的に存在していた国内旅行需要は、新型コロナウイルスの感染拡大による移動制限・自粛の影響を受けて大きく減少したことが分かる。一方、政府の観光促進施策「Go to トラベル事業」の効果もあってか、日帰り旅行に関しては、「旅行経験率」が14.05%から21.27%へと、そして「平均旅行回数」も0.32回／人から0.71回／人と前年比からの上昇が見られた。

次に外国人に関しては、「延べ宿泊者数」が19年の1億1566万人から20年には1803万人と84%減、そして訪日外客数は3188万人から412万人の87%減と、入国規制の影響もあり国内と比しても歴史的な減少幅を記録しており、需要が「蒸発」することとなった。

2 消費者行動の変化

一方、ウィズコロナが続く中で、旅行者の行動にも変化が現れた。旅行自体の国内シフト、旅行先の選択や旅行中の行動などの旅行スタイルの変化、密を避けた新たな行動様式、テレワーク化の流れを踏まえたワーケーションや二拠点・多拠点居住などの新たなライフスタイルの台頭など、コロナ前と比べると

と大きな変化が起こっている。

(1) 旅行スタイルの変化

まず、インターネット調査ではコロナ禍をきっかけとした旅行スタイルの変化や行動変容を尋ねた。全体の傾向としては、回答者の2～3割程度がより近場の訪問先を選択し、滞在期間も短くなったと回答した。同行者はグループよりも、感染リスクの低い一人旅や家族・近親者が増えている。旅行先については、近場を選定するようになった人が多かったが、その地域特性としては都市部よりも田園・山間地域に属するような地域、あまり知られていない観光地にも行くようになっており、混雑する場所を避けて訪問先を選択する割合が増えていることがうかがえる。

また、滞在中の過ごし方については、アウトドアよりインドアのアクティビティを愛好するようになっており、あちこちを観光して回るスタイルよりも屋内でのんびりするような旅行スタイルを選択する人が増えているといえる。旅行先での活動については、いわゆるご当地ならではの観光地やイベントよりも、読書やリラクゼーションなど、普段は後回しにしていた休日の延長のような活動をして過ごす人もやや増えていた(図5)。

なお、こうした旅行頻度、滞在期間の短縮、旅行先の選定、滞在中の活動の傾向は、家族形態別(世帯形態別)で見ると、単身世帯よりもファミリー層、夫婦のみの世帯でより顕著に見られ、20～30代の単身層ではコロナ禍をきっかけにした活動の変化の幅が最も少なかった。

図5 コロナ禍をきっかけとした旅行に関する行動の変化

	単身世帯 (一人暮らし)	二世帯世帯 (親と子)	夫婦のみ 世帯	その他	全体平均
N=	313	476	139	63	991
旅行頻度					
A. 旅行に頻繁に行くようになった	4%	3%	5%	2%	3%
変わらない	52%	44%	30%	38%	44%
B. 旅行にあまり行かなくなった	44%	53%	65%	60%	52%
滞在期間					
A. 滞在期間が短くなった	16%	21%	22%	30%	20%
変わらない	80%	71%	68%	63%	73%
B. 滞在期間が長くなった	4%	8%	10%	6%	7%
同行者					
A. 一人旅や家族・近親者との旅行に行くようになった	14%	21%	27%	27%	20%
変わらない	83%	76%	73%	68%	77%
B. 友人などのグループで旅行に行くようになった	3%	3%	1%	5%	3%
旅行先					
A. 近場に行くようになった	25%	31%	40%	35%	30%
変わらない	74%	67%	60%	59%	68%
B. 遠方に行くようになった	2%	2%	0%	6%	2%
A. 田園・山間地域に行くようになった	12%	15%	16%	10%	14%
変わらない	86%	80%	82%	83%	82%
B. 都市部に行くようになった	2%	5%	2%	8%	4%
A. あまり知られていない観光地に行くようになった	9%	10%	10%	5%	10%
変わらない	90%	86%	88%	89%	87%
B. 知名度が高い有名な観光地に行くようになった	1%	4%	1%	6%	3%
滞在中					
A. インドアの活動を重視するようになった	17%	20%	22%	29%	20%
変わらない	80%	73%	75%	67%	75%
B. アウトドアの活動を重視するようになった	3%	7%	3%	5%	5%
A. のんびりする時間を重視するようになった	24%	27%	34%	32%	27%
変わらない	74%	70%	66%	63%	70%
B. あちこち移動してその土地を満喫することを重視するようになった	2%	3%	0%	5%	2%
A. ご当地ならではの観光地やイベントを満喫するようになった (暮らし・文化・歴史体験、現地の人との交流等)	6%	7%	4%	10%	6%
変わらない	85%	81%	85%	75%	83%
B. 普段は後回しにしていた休日の延長のような活動に取り組むようになった (読書・リラクゼーション等)	9%	12%	11%	16%	11%

※世帯構成中、年代別構成のウェイトバックは行っていないことに留意
出所) 野村総合研究所「旅行・ワーケーションに関するインターネット調査」(2021年7月)より作成

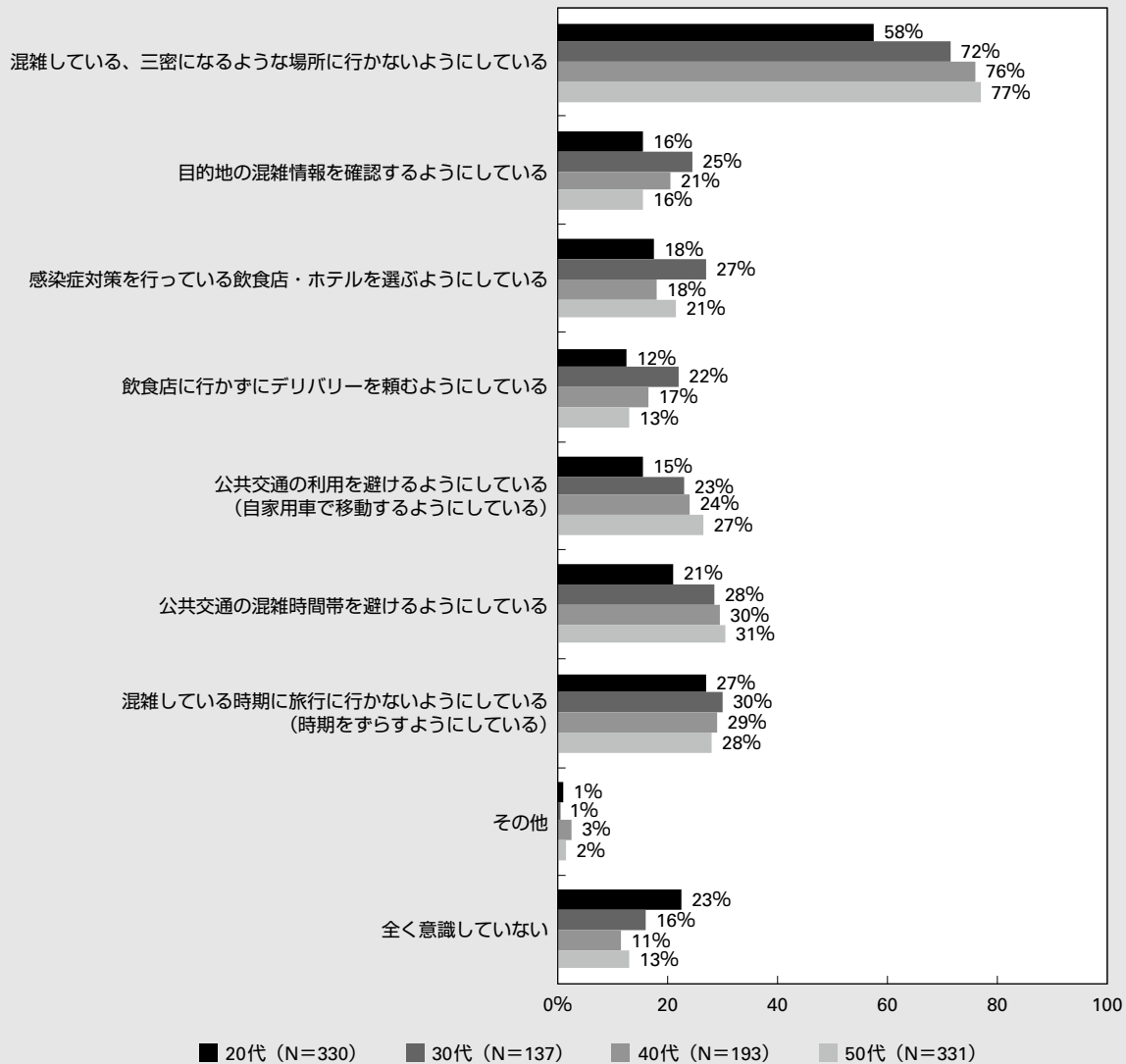
(2) 密を避けた新たな行動様式

コロナ禍の影響により、消費者は訪問先の選定や移動手段、訪問する時期や時間帯をずらすなどの混雑・三密を避けた行動を意識するようになった。行動別で見ると、20代を除いて7割以上が「混雑している、三密になる

ような場所に行かないようにしている」と回答しており、大半の人々が感染症対策を意識して行動していることが分かる(図6)。

その他の行動については、いずれも回答者の割合は3割以下と少ないものの、旅行時期をずらす、公共交通の混雑時間帯を避けて移

図6 感染症対策を意識した行動



出所) 野村総合研究所「旅行・ワーケーションに関するインターネット調査」(2021年7月)より作成

動する、そもそも公共交通を避けて自家用車で移動するといった行動変容も見られた。なお、いずれの年代にも「全く意識していない」層が1~2割程度存在するが、年代別で見ると若い世代の方が感染症対策を意識せずに行動しており、20代の若年層から旅行需要の回復が見られると想定される。

(3) ワーケーションや

二拠点居住・多拠点居住の普及

また、コロナ禍を契機に多くの企業にテレワークが広がったことで、ワーケーション^{注1}や二拠点居住・多拠点居住^{注2}などの新たなライフスタイルを経験する人も、増加しているといわれている。地方部の多くの地域で、地域の出身者にとどまらず、ふるさと納税の

寄付者などを含む関係人口の創出、都市部在住者のUターン^{※3}やIターン^{※4}などを狙った移住定住の施策を打っているが、実際に移住してもらうにはハードルが高い。そこで、ローカルベンチャー創業や地域おこし施策などにかかわってもらうビジネス関係人口の創出を目指し、それらの人々に向けてワーケーションや二拠点・多拠点居住を推進するような地域も出てきている。また、観光などの休暇

旅行中に仕事もできる環境を整えることで地域を挙げてワーケーションを推進している自治体も見られる。

本項では、ワーケーション、二拠点・多拠点居住に関する調査の中から、認知と実施経験、関心度、実施したいワーケーションの種類、ワーケーションを実施しない理由についての結果を抜粋し考察していく。

まず、認知と実施経験であるが、いずれの

図7 ワケーションの認知と実施経験

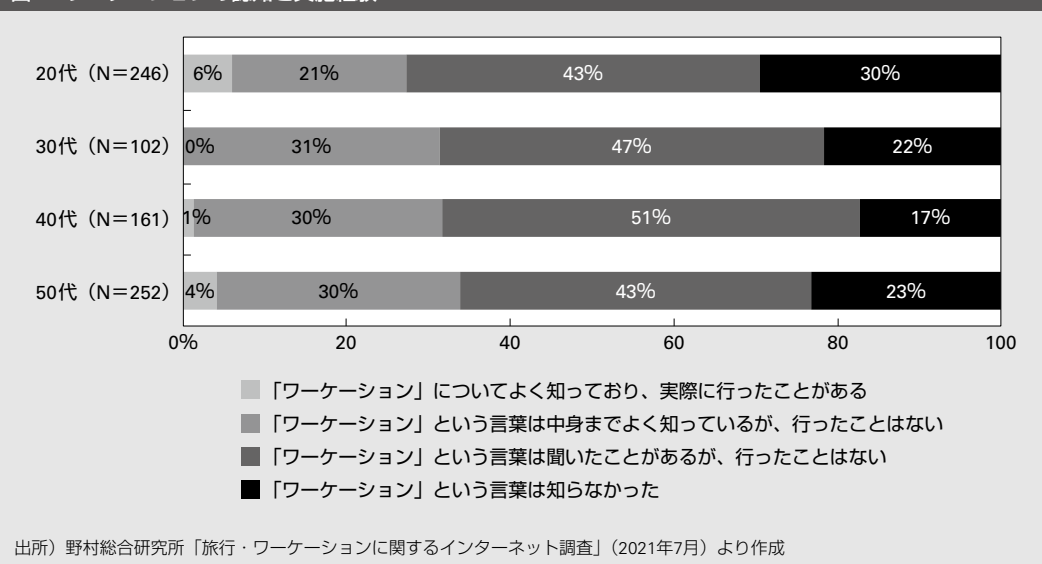
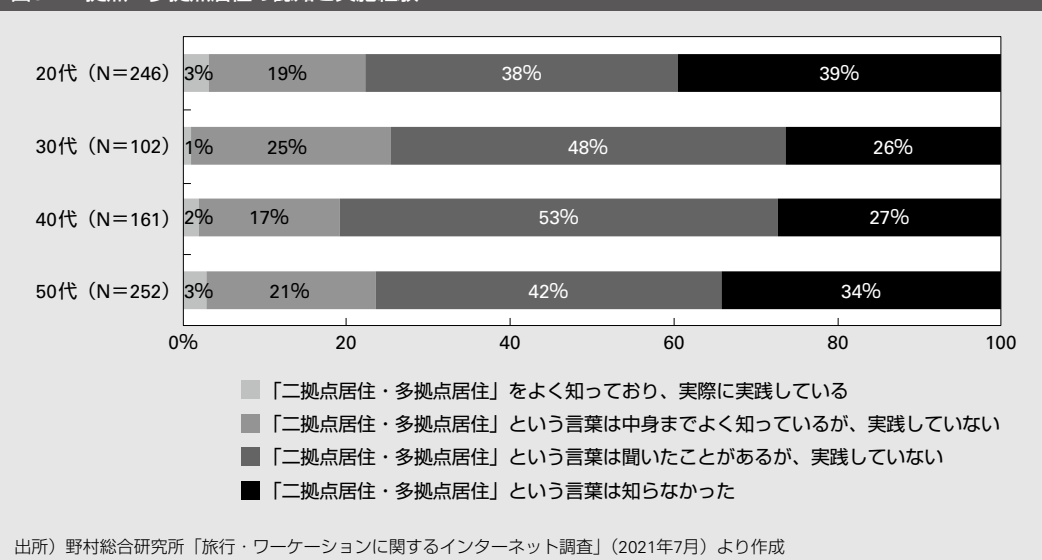


図8 二拠点・多拠点居住の認知と実施経験



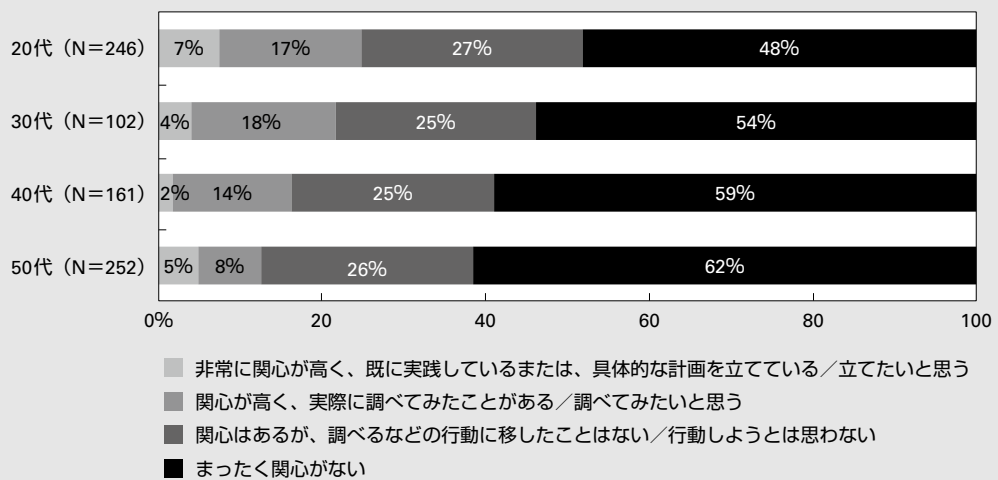
年代も7割以上がワーケーションを知っているものの、実際に経験がある人はわずか6%以下と非常に少なかった(図7)。二拠点居住・多拠点居住については、6割以上が言葉を聞いたことはあるものの、実際に経験がある人は3%以下と、ワーケーションよりも認知・実施経験ともに低い結果が見られた(図8)。また、関心度合いについては、若い世代ほどワーケーションや二拠点居住・多拠点

居住に関心を持っており、特に20~30代の層の2割以上が実際に計画を立てたり、調べたりするなどの行動に移している(図9、10)。

いずれの結果を踏まえても、ワーケーションや二拠点・多拠点居住を経験している人はいまだ先進的な取り組みを好む一部の人々とどまっているものの、これから裾野が広がっていく余地があるといえる。

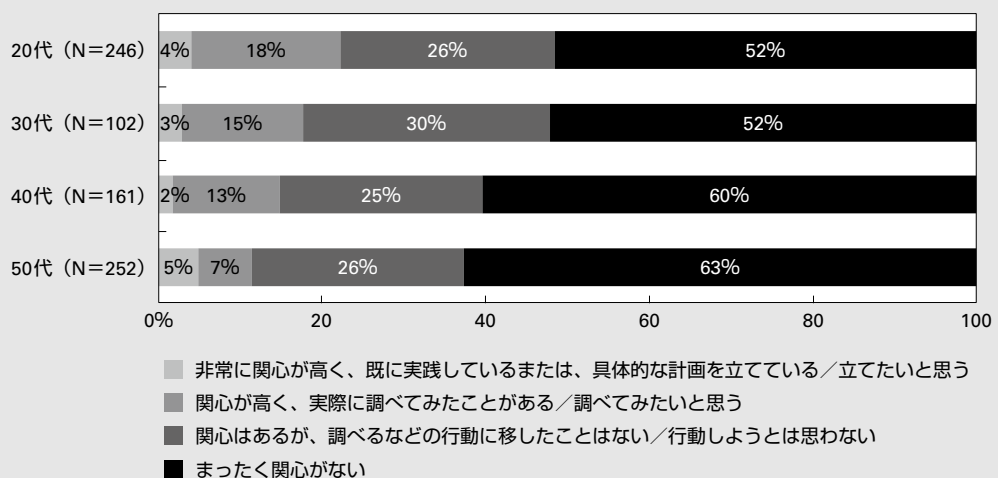
では、日本ではどのようなワーケーション

図9 ワーケーションへの関心度



出所) 野村総合研究所「旅行・ワーケーションに関するインターネット調査」(2021年7月)より作成

図10 二拠点・多拠点居住への関心度



出所) 野村総合研究所「旅行・ワーケーションに関するインターネット調査」(2021年7月)より作成

が好まれるのだろうか。ワーケーション分野の研究を行う山梨大学大学院総合研究部の田中敦教授によると、日本のワーケーションは①休暇活用型、②日常埋め込み型、③ブリージャー、④オフサイト会議・研修型の4タイプに分類できるという。

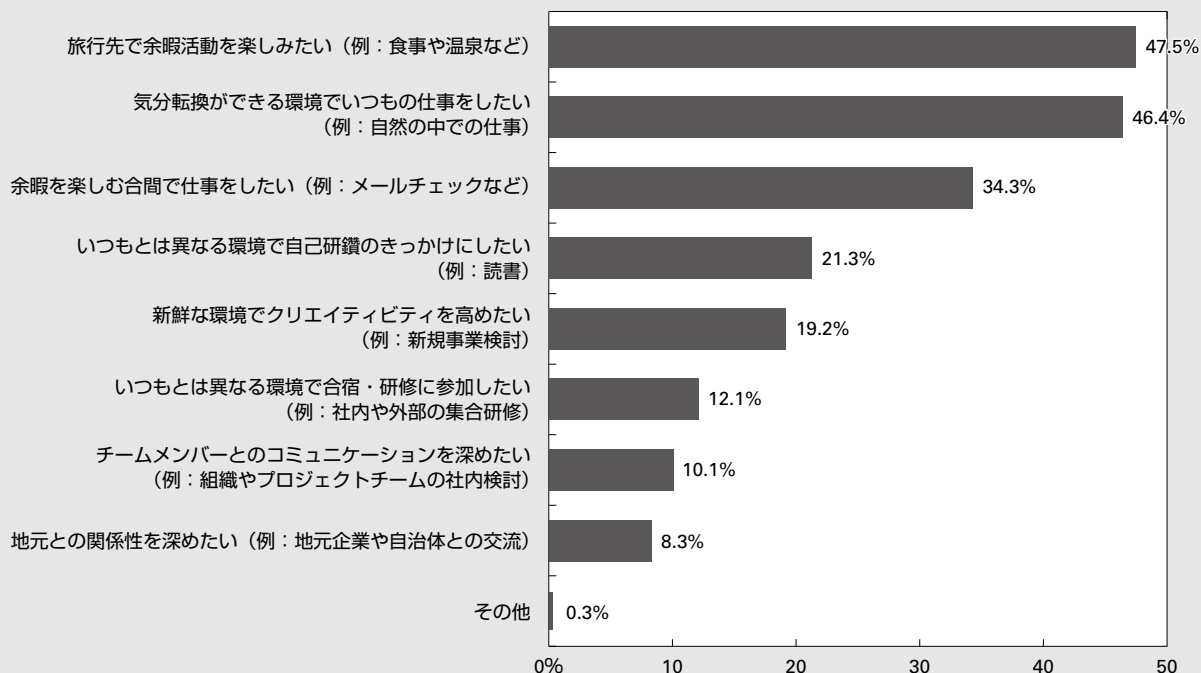
今回のインターネット調査でワーケーションに関心があると回答した人に、どのようなワーケーションをしたいか尋ねたところ、「旅行先で余暇活動を楽しみたい」「余暇を楽しむ合間で仕事をしたい」といった、休暇中に仕事もする①休暇活用型、「気分転換ができる環境でいつもの仕事をしたい」といった②日常埋め込み型のワーケーションが上位3つに挙げられた一方、④オフサイト会議・研修型は1割前後にとどまった(図11)。

また、「ワーケーションに関心があるが、実施していない」と回答した人に実施しない理由を尋ねたところ、会社にワーケーション

の制度がないことが最大の理由として挙げられた。ほかにも、経済的な理由や実施できない業務形態であることを除けば、長期休暇や有給休暇を取りにくいといった理由も挙げられており、企業側の制度整備や理解が進んでいないことが最も大きな課題となっていると考えられる(図12)。一方、ワーケーションを受け入れる側の課題としては、電源やWi-Fi、モニターなどの設備の整備に対する不安を挙げた人が15.6%程度おり、コワーキングスペースなど、仕事に問題なく使えるレベルの電源やWi-Fiが整備されていることと、その周知がされていることは重要であると考えられるが、セキュリティの問題を挙げた人は1割に満たない結果となっている。

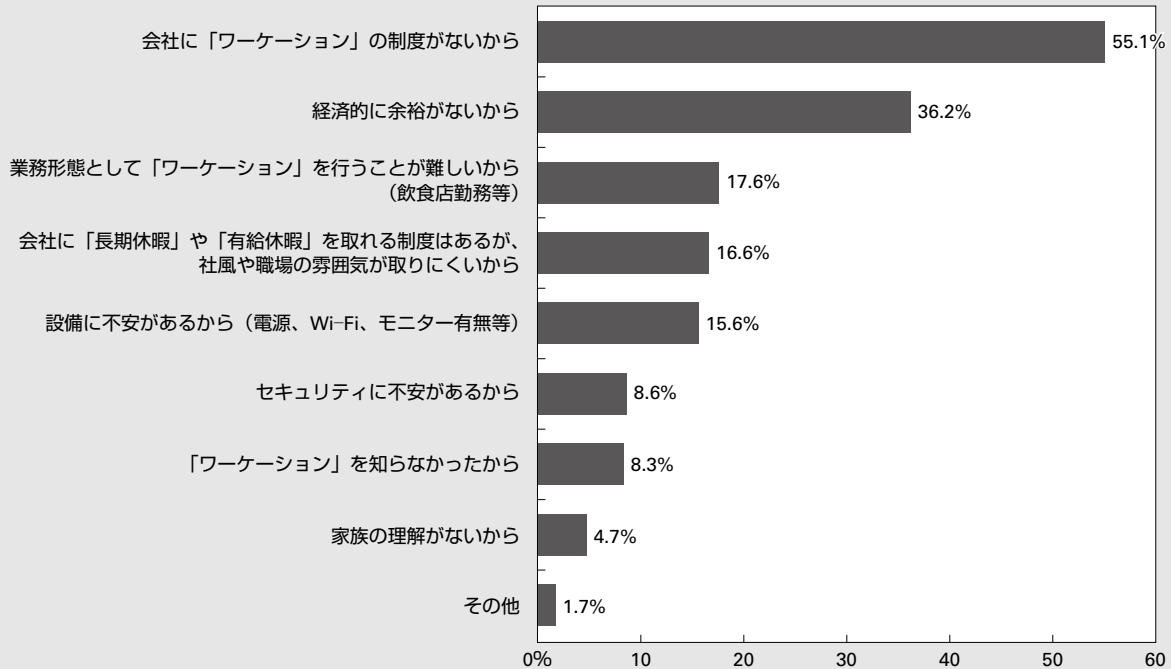
ここまでは消費者側の意識について述べてきたが、ワーケーションや二拠点・多拠点居住の動きを後押しするサービスも出てきている。たとえば、アドレスは定額で全国住み放

図11 ワケーションで実施したいこと(最大3つまで回答/N=338)



出所) 野村総合研究所「旅行・ワーケーションに関するインターネット調査」(2021年7月)より作成

図12 ワークーションを実施しない理由 (N=301)



出所) 野村総合研究所「旅行・ワークーションに関するインターネット調査」(2021年7月)より作成

題の多拠点移住サービス「ADDRESS (アドレス)」を展開している。同社は日本各地で空き家や別荘などを物件オーナーからサブリースしており、利用者は月額4.4万円(税込)の定額を支払うことで、ADDRESSが日本各地で運営する家に住むことができるサブスクリプションサービスを提供している。物件オーナーは、安定した家賃収入を得られることがメリットとなる。

また、東急グループは新サービス「tsugitsugi (ツギツギ)」の開始を発表した。ツギツギは、全国39カ所に点在する東急ホテルズと東急バケーションズの施設に自由に移り住むことができる定額制回遊型住み替えサービスである。2021年4月末開始の「60泊体験プラン」と5月末開始の「30泊体験プラン」を各50人、計100人の先行体験メンバー募集し

たところ、933人の応募があったという。属性は20~60代まで幅広く、半数以上が会社員とのことで、テレワークが可能な企業に勤める会社員が先行しているが、今後裾野を広げる上では企業側のテレワークやワークーションに関する制度面の整備がカギとなるだろう。

さらに、制度面の整備についても国が後押しをしている。各省庁が補助金や支援事業などのワークーション推進支援メニューを展開するほか、厚生労働省はコロナ禍をきっかけにテレワークが急速に広がったとして、「テレワークの適切な導入および実施の推進のためのガイドライン」の見直しに着手しており、21年3月末に発表された改訂版ガイドラインの中では、ワークーションがテレワークの一形態と定義され、企業は同ガイドラインに沿って対応できるようになった。

しかし、企業で実際に制度の整備を進めるためには、経営者を納得させるだけのワーケーションの意義を明確化し、労務管理などの課題を乗り越える必要がある。意義としてよくいわれているのは従業員の休暇取得推進のほか、普段と異なる職場環境による新規事業などのクリエイティブな活動の機会や場の提供、ストレス軽減や生活習慣改善などの健康啓発の場の提供、さらには、それらの機会提供による従業員満足度の向上と離職率の低下などが挙げられる。これらの観点に限らず、たとえばテレワークの広がりによって対面のOJTで学ぶ機会が減ったことを踏まえ、オフィス縮小原資なども活用しながら、オフサイト会議・研修型のワーケーションの導入を通じて意図的に対面OJTの機会を作っていくなど、明確な意義をもって取り組むことが重要なのではないだろうか。

3 観光産業への影響と対応

(1) 現地事業者への個別の影響と対応

現地で宿泊や飲食を提供する地元事業者への影響としては、前述の通り、観光需要が激減してしまったことによる売上減少、一部事業者の倒産などが挙げられる。とりわけ、大都市圏から離れた地方部に位置する有名観光地以外の地域には、そもそも旅行者が来ないといった声もある。このような地方の中小規模のホテルや旅館などは、ビジネス客用途としても地域に必要な存在であるが、コロナ禍において出張需要が激減している中で、非常に厳しい状況に直面している。

これらの影響に対しては、経営・事業・機能・業務の各レイヤーでの対応が実施されている。まず経営レイヤーでは、特に小規模の

宿泊施設は急激な稼働率低下が起きやすく、非常に大きな影響を受けたと考えられる。対応としては、新たな融資の獲得やコストカットによる経営のスリム化などが挙げられる。次に事業レイヤーでの対応としては、事業ポートフォリオの見直しなどが挙げられる。機能レイヤーでの対応としては、たとえば宿泊事業者による長期滞在プランや、ワーケーションパックの販売など、商品ラインナップ・戦略の見直しが挙げられる。これらに加え、最後に業務レイヤーとして、施設の消毒徹底などの基本的な感染予防対策が行われている。このように、個別の事業者で取れる対策は限られ、その効果も限定的なものが多いことが分かる。

(2) 自治体・地域全体への影響と取り組み

新型コロナウイルスの感染拡大が観光地の自治体に及ぼした影響としては、観光客の減少とそれによる税収の減少が挙げられるが、観光客の減少に対する対策としては、ワクチン接種者を対象としたキャンペーンが見られ始めている。

沖縄県では2021年7月12日より、観光事業者を中心とした県経済界のメンバーで安心安全な沖縄を目指す「ブルーパワープロジェクト」を開始した。同プロジェクトでは、ワクチン接種やPCR検査済みで感染予防状況を確認した観光客にリストバンドを配布し、提携する観光地や協力店で観光客がリストバンドを提示することで優待を受けられる。同取り組みには、地元の主要な協会や団体が実行委員やスポンサー、後援者として名を連ねており、地域全体の取り組みとなっている。

なお、海外においては、たとえば米国ハワ

イ州では20年10月15日より、新型コロナウイルスの事前検査を受けて陰性だった人には自己隔離を免除する「ハワイ州事前検査プログラム」が導入された。これにより、米国本土とハワイを結ぶフライトが少しずつ増え始め、現在オアフ島は米国本土からの観光客でにぎわいを見せている。さらに、21年7月8日から、ワクチンパスポートの対象を米国全土に拡大したことによって米国でワクチン接種をした旅行者に対して事前検査プログラムをスキップできるなど、さらに緩和が進んでいる。

このような事例も踏まえ、日本でもワクチン接種が進むことで観光需要の回復が期待されている。現在、政府はワクチンパスポートの国内利用は想定していない立場ではあるものの、6月24日に経団連がまとめた「ワクチン接種記録（ワクチンパスポート）の早期活用を求める」提言の中では、ワクチン接種記録の提示による会場やイベントへの入場時の要件緩和、飲食代金・施設利用料の割引やポイントを受けられるキャンペーンなどの国内活用についても触れるなど、ワクチン接種を契機とした取り組みが多方面から期待されている。

Ⅲ 新しい観光ビジネスのあり方と実現の方向性

1 求められる

新しい観光産業のあり方

前章で述べたように、新型コロナウイルスの影響により、観光トレンドおよび消費者の価値観・行動が変化する中で、求められる新しい観光産業とはどのようなものなのか。これからのあるべき観光産業について、次の5

つのキーワードを挙げ、考察していく。

(1) 「非日常」から「日常型」コンテンツの開発へ

これまでの観光地におけるコンテンツ開発は、その土地でのみ体験できる唯一無二の「非日常」体験を売り文句に、装置型コンテンツを建設したり、イベントを開催したりすることで、大人数を1カ所に集めることを目指していた。これは第I章で述べたような観光産業の特徴を踏まえると、至極当然な考え方ではある。

一方で、新型コロナウイルスの収束が見えず、感染症という不特定多数の交流が許されない事態が今後も継続していくことを考えると、そのような状況でも成立可能な観光を開発する必要があるといえる。そこで登場するのが、「日常型」コンテンツである。日頃の生活の中でも体験が可能ではあるものの見過ごしている体験（料理体験や日曜大工など）や、普段は後回しにしていた活動（読書などの自己研鑽）など、休日の延長のような体験ができるコンテンツを開発し、分散的に配置する観光地作りを行うことが、これからの観光産業に求められているのではないだろうか。

(2) ターゲット層への積極的なアプローチ・価値観の取り込み

前項で述べたコンテンツを誰に向けて開発し、どのようにターゲット層にアプローチするのかといった視点も重要になる。これまで、都市部の人々にアプローチするためにさまざまな施策が打たれてきたが、従来の全方位型の観光キャンペーンやイベントなどの施策では、大きな観光需要が見込まれるコンテ

ンツを擁する地域とそうでない地域で成果には大きな差が生まれてしまう。

また、人々の趣味・嗜好が多様化する中では、全方位ですべての人にとっていいものと考えても、特徴がなく誰の目にも止まらないものになってしまう。とりわけ、大型の観光コンテンツを持たない地方部の地域にとって、より効果的なマーケティングを行うには、地域に来て欲しいターゲット層の人物像（ペルソナ）を具体化し、それらの潜在顧客が求めていることを理解し、彼らに「刺さるコンテンツ」を届けることが必要だ。

たとえば、ターゲット層が20代女子大生グループであれば、InstagramやTikTokといったターゲット層が利用するチャンネルでインフルエンサーを活用して、女子旅にふさわしい「インスタ映え」するグルメや、「映えスポット」での体験コンテンツを効果的に伝える方法を考える必要があるかもしれない。また、夏休みに子どもに自然を体験させたい30・40代のファミリー層であれば、キャンプやグランピング+温泉などのコンテンツをFacebook広告などのターゲット広告で訴求することで、旅行者の訪問先選択に関与できるかもしれない。(1)の日常型コンテンツの開発で述べたように、ターゲット層の人々が求めている価値観や内容をよく理解して反映し、フィードバックを得ることにより、地域全体でコンテンツとその伝え方をブラッシュアップする必要がある。

なお、国内旅行者の訪問先選択においては、前述の通り、遠方よりも近隣への旅行を選択する近隣シフトが起こっている。今後しばらくは、近隣都府県在住者を中心とした国内旅行者を取り込むことで今を乗り切ること

が重要であるが、それと合わせて、需要回復後を見越した長期的な視点を持ちながらマーケティング活動をしていくことも重要である。コロナ禍の前には東京オリンピックの開催に向けたインバウンド獲得への関心が高かったが、コロナ禍でその需要は消えた。しかし、中長期的な需要回復を考えれば、国内旅行者に限らずインバウンドの需要回復も見込まれる。その際には、コロナ禍を経て混雑した都市部には行きたくないという層も一定程度存在することも考えられ、都市部を避ける動きも出てきた場合には、地方部が訪問先として関心を集めていくことも大いに想定される。

(3) 二次交通の利便性向上

さらには、それらのコンテンツ同士を接続する二次交通の整備が必要となる。二次交通とは、都市部からの観光客を受け入れる主要な駅や空港などから地元のホテルや観光地などへの移手段を指す。都市部では地下鉄を含む鉄道や路線バス、タクシーなどの交通網が充実しているが、地方ではその整備が遅れている地域が多い。二次交通の整備には当然コストもかかるため、マイカーやレンタカーで訪問してもらうことが当たり前となっている地域ではそれでよいと割り切っているケースも多いのが実情ではないだろうか。

しかし、二次交通の整備不足は地域内での主要な観光コンテンツ以外を含めた周遊につながりにくく、機会損失となっていることも多い。また、都市部の特に若い世代では免許を持たない層が増えてきていることから、観光と二次交通は切っても切り離せない関係となっている。このようなことから、多くの観光地では、①二次交通を担う新たなモビリ

ティサービスの整備や、②駅や空港などのターミナル、観光地、宿泊地などの主要目的地同士を複数の交通モードでシームレスにつなぐ観光MaaS（Mobility as a Service）の整備を進め始めている。

新たなモビリティサービスについては、既存の交通を活用するパターンと新たな交通を導入するパターンがある。前者ではタクシーの乗合制の導入、地元住民向けの路線バスやデマンド交通を観光客向けにも活用する取り組みなどが見られる一方、後者では電動キックボードや電動自転車といったパーソナルモビリティやグリーンスローモビリティなどの導入も見られる。また、観光MaaSについては、複数の交通モードと目的地のチケットをセットにした周遊券やそれをICTと組み合わせることで検索・予約・決済までを一元化するMaaSアプリなどが登場し、多くの地域で活用が始まっている。

ここでは単にICTの活用や交通に閉じた考え方をするのではなく、観光地や小売・飲食、交通などの事業者間で連携を行い、地域が一体となってサービス提供をしていこうといった地元事業者の姿勢や、それを実現するためのビジネスモデルの変革が成功のカギとなる。

(4) 観光地アセットの共有化

4つ目のキーワードは、観光地アセットの共有化である。観光業界においては、地元の観光協会やDMO、行政などが連携して、地域を挙げたプロモーションやキャンペーンを実施してきた地域もあるが、民間の個々の事業者同士の連携や広域での連携がうまく取れている事例はそれほど多くはない。一方、コ

ロナ禍で大きな打撃を受けた観光業界では、需要回復前に体力が尽きる企業も現れ始めており、今後、緊急のつなぎ融資を受けた事業者については時限爆弾を抱える中で、ビジネス上、いかに損益分岐点を下げておくかという視点も重要になってくる。そのような中では、これまでのように事業者単位で個別最適化を図り、各事業者が独立して施策などを実施する状況では、投資の規模や実施可能な施策の幅という面に限界が見えてきている。

そこで、今後は地域単位で全体最適を追求し、地域全体で見たときの事業性を高めることが求められるようになる。また、プロモーションやキャンペーンなどのソフト面での連携に限らず、各事業者が個別に有するアセットを地域内で共通化し、固定費を下げようといったハード面での連携も必要ではないか。

たとえば、地域内の宿泊、飲食、小売・サービスなどの複数の事業者が協力し、地域全体でシームレスな体験を提供するために、顔認証によるスマートロックや予約・決済などのシステムを共通化する取り組みや、常に人を置いているホテルなどの事業者がチェックイン時に旅行パッケージに含まれる地域のほかの事業者のサービスの手続きや案内を担うなどの人的リソースの共同利用を図る取り組みなどが見られるようになる。つまり、業務や機能の一部をほかの事業者と共有し、地域全体でデジタル投資を実施するなど、リソースの共有化を図っていくことが考えられる。

(5) デジタル技術活用によるUXの改善

5つ目のキーワードは、デジタル技術の活用による観光のユーザーエクスペリエンス（UX）の向上である。観光地での活動の中に

は、たとえば飲食店・移動サービス・施設などの予約・決済が電子化されていないなど、都市部をはじめとする他地域からの観光客が煩わしさを感じる点（ペインポイント）がいまだに存在していると考えられる。これらのペインポイントは、個々には小さな煩わしさかもしれないが、積み重なって観光客の満足度を下げるとともに、ひいては口コミや評価を介した観光客の減少にもつながり得る。

一方で、こうしたペインポイントをデジタル技術を用いて解消するのは、技術面・コスト面で大きな課題が存在するわけではなく、まさに「やったもの勝ち」の状態であるといえる。苦境に立たされ変革が求められる今、より訪れてもらえる観光地にするため、UXの観点からデジタル技術の活用を検討することも、これからの観光産業に求められているといえる。

2 あるべき姿の実現に向けて

新しい消費者像の理解や誘客活動、デジタル技術の取り込みに加えて、地域全体で骨太な観光産業を作り上げていくためには、企業間や地域間の連携によるオープンイノベーションが求められる。自治体や企業の孤軍奮闘には限界がある。

たとえば、広域で事業を展開する交通事業者は有望な連携先である。人口が密集する大都市だからこそ多様な価値観・ライフスタイルは共存できる。地域の魅力を支持してくれる消費者を探して交流するには、大都市の事業環境に精通した企業の協力が不可欠である。また、他地域（グローバル含む）で先行している事例に関する知見は、手広く事業を展開する民間の方が多く蓄積している。地方

自治体が限られたリソースで調査するには限界がある。新型コロナウイルスの影響で業績が厳しい側面もあり、航空会社や鉄道会社は自社の人材を地域に派遣する取り組みを進めている。これからは民間リソースを活用して地域経済をどうやって成長させるか、地域側に積極的な姿勢と創意工夫が求められている。

地域の関係者（宿泊・交通・コンテンツ提供事業者）が地域の売り出し方やPRコンセプトを共有し、販促活動に加えて実サービスまで一体的に提供するには、地域内の連携を牽引する主体（機能や組織）が必要になる。当然ながら、広域で事業を展開している民間企業と連携する地域側の受け皿としても、地域内をマネジメントする組織が果たすべき役割は大きい。

地域内でリーダーシップを発揮する主体の候補はDMOが有望である。伝統的な観光地では、大規模なホテル運営会社が、特定企業と連携しながら滞在時の空間演出や観光アクティビティを作り込んできた。ターゲットとする消費者像や背後にあるニーズを民間企業の厳しい目で推察し、一定の品質を担保したサービスを提供して観光地の魅力を高めてきた。一方で、観光を産業振興の柱に掲げている地域の多くでは、リーダーシップを担う名士企業が見つかりにくいという現実がある。そこで、観光庁に登録されたDMO法人（全国で198団体）²⁵が有望な基盤となる。

DMO制度は2015年から開始された。当初より、本稿の提案に沿った取り組みと同種の理念が掲げられてきたが、地域プロモーションや公共施設（道の駅など）の運営といった従来の観光協会の事業範囲にとどまっている

場合も多いのが実情である。地域マネジメントや戦略・企画機能を担っている組織は限られる。これらの人材育成に関する課題解決に関しても、広域で事業を展開する民間企業が経営戦略として積極的に人材を地域に派遣するトレンドは追い風である。これまでの地域と民間企業の協業は、地場産品の発掘のような個別案件が中心であった。今後は、交流の対象を現場部署から企画部署にまで広げてもらい、地域側がノウハウを吸収できる（教を請う）活動も重要ではないか。

既に新型コロナウイルスの流行が始まって1年半以上が経過し、観光産業のてこ入れが進められている。しかし、官民連携の分野では、「できる範囲から始めた連携の発展形がイメージできない」「本格化の段階では、新規整備や投資に関して『ヒト・モノ・カネ』のより広いリソース連携が求められる」といった声が双方から出てくるようになった。地方自治体や民間企業の自助努力だけでは広がりに限界があることから、さらなる関係深化に向けて、地域の意欲的な取り組みを後押しする仕組みを2つ紹介したい。

1つ目は、経済産業省や国土交通省が取り組むスマートモビリティチャレンジである。この取り組みは、自動運転やMaaSに関する、より高度な新サービスの事業化に挑戦する自治体と民間企業を国が公募・選定し、社会実装につながる試行錯誤を支援している。

2つ目は、NRIが取り組んでいるイノベーション・プログラムである。この取り組みは、地域の地場企業の経営者やクリエイターに加えて、金融機関や自治体を巻き込んで、新規事業の種を発掘するワークショップを開催し、アイデアと資金の出し手を結びつける

ことで起業・創業を生み出している。

IV 終わりに

新型コロナウイルスの影響により旅行市場は大きな打撃を受け、消費者マインドが一気に変化した。業界で見ると、これまでは急増するインバウンドの恩恵を受けて、有名観光地が一人勝ちの様相を呈していた。しかし今後は、たとえば世界遺産がない地域でもチャンスが広がってくる。地域の素材と旅行者ニーズを見極めて、現代のセンスに響くサービスを作ることができれば、知名度がなくとも集客と消費を呼び込みやすくなる。ただし、良いサービスを作り込んだとしても、消費者に認知されなければ意味がない。見落としがちな地域の素材を域外企業の視点で発掘して一緒に磨き、狙った消費者に伝わるPRを展開することで、稼ぐ力を身につけることができる。

落ち込んだ観光市場を活性化させて、再び成長産業に押し上げていくためには、地域が一体となってニューノーマルに対応できる観光地づくりを進めることに加えて、旅行産業に関係が薄い企業や政府にも働きかけたい。昭和から続く物見遊山の旅行から脱却して、都会と地域の交流により事業創造の機会を増やす新しい旅行スタイルを普及できると、「地方創生・SDGs・三密の回避」といった日本経済全体の課題解決にも貢献できる。

たとえば、注目を浴びているワーケーションは、コロナ禍のテレワークだからこそ必要になる新しい就労・旅行のスタイルである。テレワークの普及に伴い、オフィスの縮小が相次いでいる。その結果、OJTの機会が減

り、暗黙知の共同化が阻害されつつある。オフィス賃料のコスト削減の一部をワーケーションに割り当てることができれば、経験者から中堅・若手にナレッジシェアリングを進める場に代替できる。ワーケーションをチーム力の強化と位置付けるならば、すべての費用を個人の家計に依存するのではなく、企業が経費として支出する意義はある。個人が負担する場合も所得控除が望まれる。わが国では「ふるさと納税制度」が導入されているが、返礼品が占める比率は寄付額の3割以下になっている。物の還元に対して、ワーケーションはその活動の大部分が地域内の消費に着実に回る。そこで、国がワーケーションの関連プログラムを審査・認定することを前提に返礼額の比率を高めることができれば、実質的な個人負担の軽減になる。還元の比率が高まると地方の直接的な税収増は鈍るが、その分、関係人口がもたらす知恵が地域の成長の糧になる。既存の制度を目的に沿って柔軟に運用できれば、大きな制度変更なしに、短期間で新規市場の創出が可能である。

注

- 1 「ワーク（仕事）」と「バケーション（休暇）」を組み合わせた造語で、休暇中に観光地やリゾート地で働くという過ごし方のこと。自宅で仕事をするテレワークとは異なり、「観光地やリゾート地で過ごしながら仕事もする」という点がポイント。新型コロナウイルス感染症の流行に伴ってテレワークを導入する企業が増えている中、ワーケーションが新しい働き方として注目を集めるようになってきている
- 2 都市部に住む住民が農山漁村などの地域にも同時に生活拠点を持つ「二地域居住」「多拠点居

住」などの多様なライフスタイルのことを指す。新型コロナウイルス感染症の流行に伴い、ワーケーションと同様に、都心と田舎の2つの生活＝デュアルライフ（二拠点生活）などを楽しむ人たちの新たなライフスタイルが注目を集めている

- 3 地方から都市へ移住した人が、故郷に戻ってくる
- 4 都市から生まれ故郷ではない地方に移住すること
- 5 官公庁WebサイトによるとDMO法人とは、“地域の「稼ぐ力」を引き出すとともに地域への誇りと愛着を醸成する「観光地経営」の視点に立った観光地域づくりの舵取り役として、多様な関係者と協同しながら、明確なコンセプトに基づいた観光地域づくりを実現するための戦略を策定するとともに、戦略を着実に実施するための調整機能を備えた法人”のことである

著者

新谷幸太郎（しんたにこうたろう）

野村総合研究所（NRI）アーバンイノベーションコンサルティング部プリンシパル

専門はデジタル技術を活用した地域インフラのデザインや新しいモビリティサービスの社会実装支援など

稲垣仁美（いながきひとみ）

野村総合研究所（NRI）アーバンイノベーションコンサルティング部主任コンサルタント

専門は交通、観光、まちづくり、エネルギーなどのインフラ領域における政策立案、事業開発など。近年は主に地方創生×デジタルをテーマに活動

衣松佳孝（きぬまつよしたか）

野村総合研究所（NRI）アーバンイノベーションコンサルティング部副主任コンサルタント

専門は不動産・住宅、運輸・交通、エネルギーなどのインフラ領域における戦略立案、新規事業立案、実行支援など