

インバウンドマーケットビジネス機会と戦略構築の必要性

（株）野村総合研究所 社会システムコンサルティング部

上級コンサルタント 岡村 篤

消費サービス・ヘルスケアコンサルティング部 副主任コンサルタント 中村龍樹

1. はじめに

「観光産業は、自動車産業に次ぐ日本 2 番目の輸出産業」と言うと、驚く人も多いのではないかと。もちろん、貿易収支に関する製品輸出と、サービス収支に関する訪日外国人（以下「インバウンド」という）の旅行消費額を直接比較するのは粗雑である。しかし、2016年のインバウンド旅行消費額約 3.7 兆円を品目別輸出額で見れば、半導体等電子部品や自動車の部品を上回り、自動車に次いで 2 番目に位置する。

図表 1 日本の主要輸出品輸出額とインバウンド旅行消費額（2016 年）

| 順位 | 輸出品目 | 輸出額 |
|----|-------------|--------|
| 1 | 自動車 | 11.3兆円 |
| - | インバウンド旅行消費額 | 3.7兆円 |
| 2 | 半導体等電子部品 | 3.6兆円 |
| 3 | 自動車の部品 | 3.5兆円 |
| 4 | 鉄鋼 | 2.8兆円 |
| 5 | 原動機 | 2.4兆円 |
| 6 | プラスチック | 2.3兆円 |
| 7 | 科学光学機器 | 2.0兆円 |

出所) 財務省「貿易統計」(対世界主要輸出品の推移)をもとに NRI 作成

政府は、2020 年に 4,000 万人・消費額 8 兆円、2030 年に 6,000 万人・消費額 15 兆円のインバウンド目標値を掲げている。極めて高いハードルがあるにしても、もし、この目標値が達成されるとすれば、観光産業が我が国最大の「輸出産業」になる可能性もある。

しかし、インバウンド観光の担い手である宿泊業や小売業、運輸業等の観光関連企業の

受け入れ体制や対インバウンド戦略は十分な状況とは言い難い。インバウンド関連統計等が整備・拡充され、国全体あるいは都道府県単位での動向・特徴を把握することは、かなり容易となった。しかし、企業が思い切った対インバウンド戦略を構築・実行するためには、より詳細な情報が必要となる。例えば、インバウンドに主眼を置いた小売店舗の出店計画検討に際しては、候補エリア内へのインバウンド訪問数やその時間帯、さらには出身国別データ等があれば、より正確かつ投資対効果の高い計画立案が可能になると考えられる。

2. インバウンドマーケットの現状

2016 年のインバウンド数は対前年比で 21.8%増加し、過去最高の 2,404 万人となった。2006 年の 733 万人から 10 年間で 3 倍以上という驚異的な成長を遂げている。

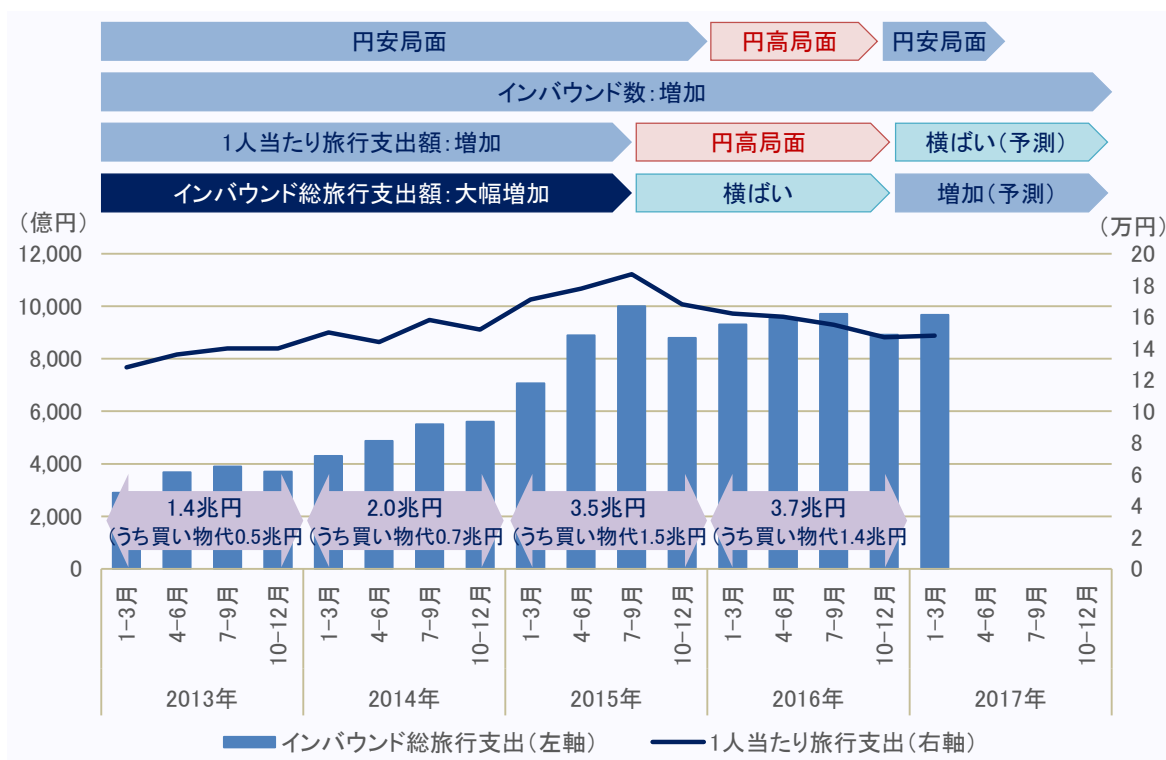
2017 年もインバウンド数は順調に増加している。日本政府観光局（JNTO）発表資料によれば、1 月から 4 月は 2016 年同期比約 16.4%増の約 912 万人となっている。仮に、このペースで 5 月からの 8 カ月間も増加を続ければ、2017 年は約 2,800 万人となり、いよいよ 3,000 万人達成が目標圏内に入る。

一方、インバウンド旅行消費額は、必ずしもインバウンド数と同じ動きをしているわけではない。インバウンド旅行消費額は 2014 年の約 2.0 兆円から翌 2015 年には約 3.5 兆

円へと1.7倍以上に急増したが、2016年は対前年比約7.8%増の約3.7兆円であった。増加はしたもののインバウンド数の増加率約21.8%と比べると伸び率は低かった。その主な要因は中国人インバウンド1人当たり消費額、特に「爆買い」と言われた買い物代の減少である。2015年に1ドルが120円前後で推移していた為替相場が、2016年には円高傾向が顕著となり、1ドルが100円を割る時期もあったことを考えれば自然な流れではある。しかし、特に高級品を扱う店舗は、中国人の購買減に伴い深刻なダメージを受けた。

しかし、「爆買い終焉」は必ずしもインバウンド総消費額の減少を意味するわけではない。前述のとおり、2016年のインバウンド旅行消費額は、伸び率は落ちたとはいえ対前年比で増加している。また、その内数である買い物代の総額だけを見ると、爆買いに沸いた2015年が1兆4,539億円であるのに対し、2016年は1兆4,261億円でその減少額は極めて少ない。高額商品が売れなくなった一方で、日用品等はむしろ売り上げを大きく伸ばしたと推測できる。

図表2 インバウンド旅行消費の推移（四半期別）



出所) 観光庁「訪日外国人消費動向調査」(2017年は速報値)をもとにNRI作成

3. インバウンド受入れ状況に見る課題とビジネスチャンス

1) 小売事業者：高級ブランド品から安価な消耗品への需要転換

2016年、百貨店における免税売上高は

1,843億円と前年比5.3%減となり、全体の売上高も前年比2.9%の減少となった*1。円高基調による「爆買い終焉」がその大きな要因だったと推測できる。しかし、爆買いの恩恵を最も大きく受けていた大手百貨店の失速、この一事をもってインバウンドによる需要そ

*1 出所は、全国百貨店協会「平成28年12月・年間 全国百貨店売上高概況」

のものが縮小していると判断するのは早計である。もちろん、大手百貨店におけるインバウンド関連の売上高減少という点を無視することはできない。一方で、インバウンド需要増を取り込み、そのビジネスチャンスを手く活かし続けている小売企業があることを見逃してはならない。医薬品や化粧品等は高級品とは異なり、インバウンド売上高の落ち込みがあまり見られず、依然、インバウンド需要が堅調で、総合ディスカウントストアのドン・キホーテやドラッグストアのマツモトキヨシ等の企業は好業績を収めている。

事実、インバウンドによる小売店の販売実績の品目別の傾向を確認すると、時計や衣料品等の高級ブランド品の売上高が減少する一方で、化粧品や雑貨等のより安価な消耗品の販売実績が好調である。先に挙げた百貨店売上高の内訳でも、高級ブランド等の衣料品の売上高が落ちた一方で、化粧品等の消耗品の売上高は増加しているとするデータがある。この状況を受け、販売戦略を転換する百貨店も現れた。これまでの高級ブランド品による爆買い対策から、化粧品等の消耗品に注力するよう方針転換したのが高島屋である。同社のウェブサイトによれば、2017年4月に東京・新宿にオープンした空港型市中免税店「高島屋免税店 SHILLA & ANA」では、化粧品売り場の占有面積を全体の4割として充実させ、ニーズの高い医薬品の販売にはマツモトキヨシを設置する等、インバウンドに対応している。

高額商品の売上高減少が一人当たり購買額の減少という結果をもたらしていることは当然である。そのため、小売企業ではインバウンドの消費単価が下がる一方で、購買人口が増え続けるという状況下において、今後どのような対策が求められるのか、いわば「ポス

ト爆買い」戦略の構築が急務となっている。一口に戦略構築と言っても、既存店の販売戦略・新規店舗の出店戦略等、さまざまな手段が考えられるが、いずれのケースでも「エリア」、「ターゲット」、「購買行動」、「消費意識」等、細分化した戦略構築が必要となることは間違いない。次章では、その戦略構築にあたっての分析の一例を示す。

2) 宿泊事業者：一部地域で上限に達する ホテル稼働率と深刻な供給力不足

2016年の外国人延べ宿泊者数^{*2}は7,088万人泊で、日本人も含めた国内延べ宿泊者数4億9,418万人泊に占める比率は約14.3%にまで上昇した。日本人延べ宿泊者数が概ね4億人泊強で推移している中、外国人延べ宿泊者数は過去3年間で2倍以上の高い伸びを記録している。

この外国人宿泊者の急増により、ホテル稼働率は上昇している。特に、大阪府、東京都、京都府といったインバウンドに人気の高い観光地の各種ホテルは軒並み80%を超える客室稼働率となっている。例えば、大阪府内のリゾートホテルの客室稼働率は、繁忙期である8月から10月に95%を超えており、キャパシティが限界に達していることは明白である。これら都府の高稼働率を支えているのはインバウンドである。京都府では全体に占める外国人宿泊者の比率は25%を超え、東京都および大阪府では30%を超えている。日本人マーケットに大きな伸びが期待できない中、インバウンドを取り込むことができている地域の施設が高稼働率を達成していると言える。

近年、インバウンド急増を受けてホテル開発が活発化しているが、供給力不足は刻々と深刻化している。Airbnb^{*3}に代表される民泊の急拡大もその影響を強く受けていると考え

*2 統計データの取得方法上、「外国人宿泊者数」と「インバウンド宿泊者数」に若干の差が生じる可能性があるが、本稿では同義・同数として扱っている。

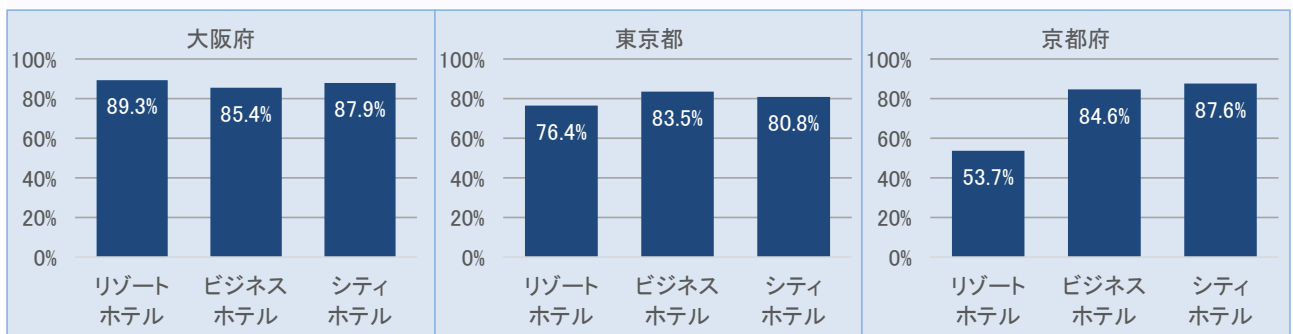
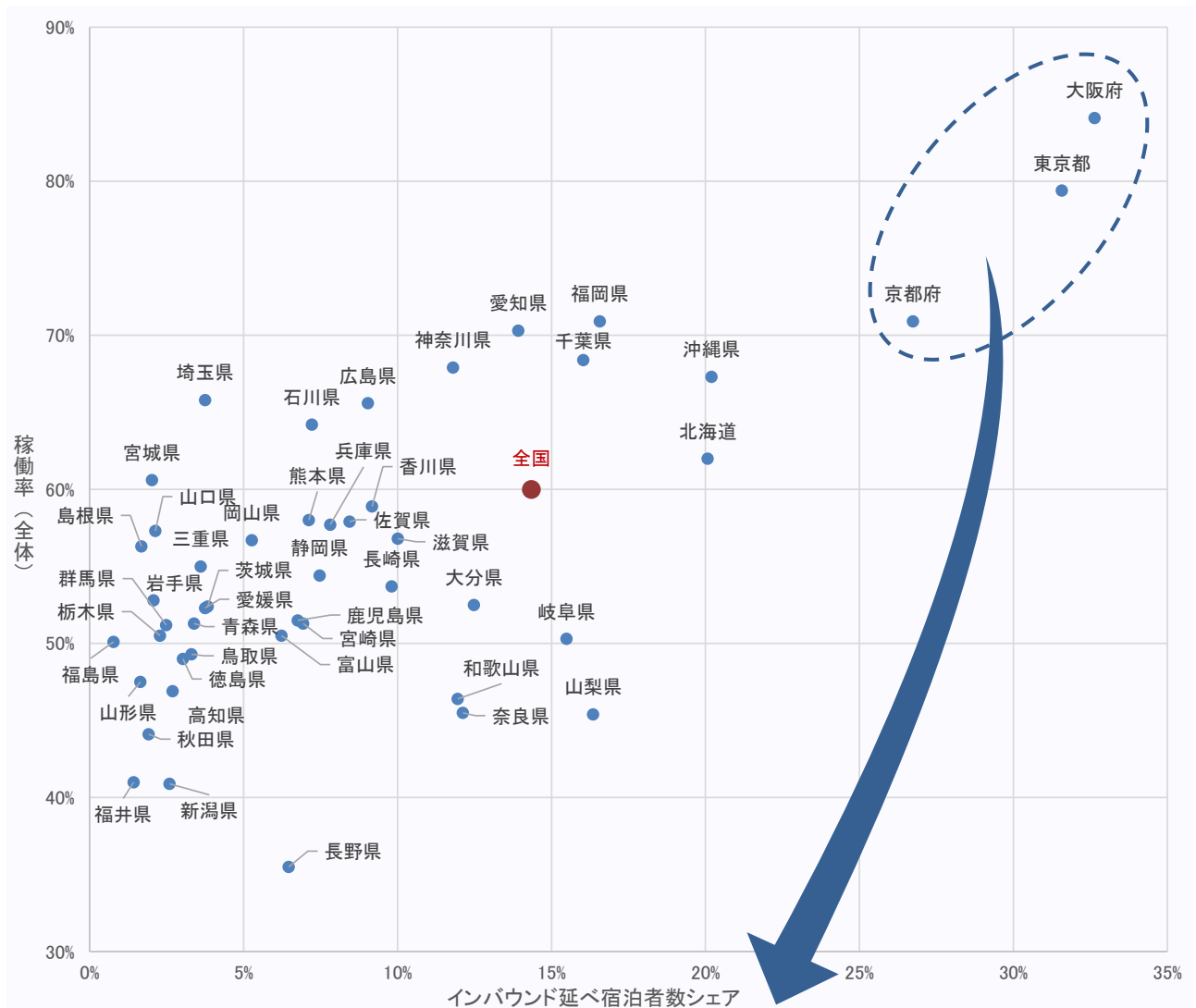
*3 Airbnb（エアビーアンドビー）とは、宿の提供者と宿泊客をつなげる民泊の予約ウェブサイトである。

られる。Airbnb Japan によれば、2015 年に同サービスを利用したインバウンド数は約 130 万人、2016 年は 370 万人以上に達したとのことである*4。

増加を続けるインバウンドに対して、「どのエリア」で「どの層（国・地域、所得等）」に

対してホテル供給力を強化すべきか、また、インバウンド依存型のホテル運営ビジネスに「どの程度のリスク」を見込むべきか。回収期間が長期にわたるホテル事業投資の意思決定に必要な情報を如何に収集・整理すべきか、次章以降にその一例を記載する。

図表3 客室稼働率及び延べ宿泊者数に占めるインバウンドシェア（2016年速報値）



出所) 観光庁「宿泊旅行統計調査」(年速報値)をもとに NRI 作成

*4 出所は、Airbnb Japan 「日本における短期賃貸に関する活動レポート」(2017年4月24日)

4. インバウンドの行動分析例

インバウンドの行動分析を実施するには、先に述べたとおり、国全体あるいは都道府県単位ではなく、さらに詳細情報を用いて分析する必要がある。本稿執筆に際して、NRIはドコモ・インサイトマーケティング社（以下「DIM社」という）と共同研究を実施し、「モバイル空間統計」*5のデータを活用した分析を行った。

1) モバイル空間統計：ローミングデータを活用したインバウンド分析

DIM社は、ドコモ基地局のローミングデータをもとに、インバウンドの訪問数、国・地域、滞在時間、訪問地等のデータを提供する「モバイル空間統計」サービスを展開している。当該サービスでは、約500万台（2016年実績）のローミングデータをもとに、法務省「出入国管理統計」のデータとの整合性を保つことで、国別のインバウンド比率・絶対数等を信頼性高く把握できる。また、最小で1kmメッシュのエリア単位でのデータ分析が可能のため、きめ細かなインバウンドの訪問状況の把握もできる。

当該サービスの特徴として、①約500万台の携帯電話端末のデータ取得による幅広いエリアでの分析や国・地域別等のクロス分析、②ドコモにローミングした際の国番号による正確な国・地域情報把握、③インバウンドの日本国内における連続的な行動データ取得に

よる詳細な行動パターン分析、④公的統計情報に比べタイムラグの少ない情報取得等が可能、という点が挙げられる。

次節では、DIM社とNRIの共同研究による分析の一例を紹介する。

2) エリア別行動分析：昼間の観光客で賑わう浅草・銀座、夜間需要の高い品川

「モバイル空間統計」を活用し、特定エリアにおけるインバウンドの行動を国・地域別、時間帯別に分析した事例を紹介する*6。本節では、有名観光地の「浅草」、団体ツアー客による訪問が目立つ「銀座」、首都圏への交通要所の「品川」の3エリアを例に取り、分析を実施する*7。

浅草エリアにおけるインバウンドの行動として、国・地域に関係なく「13時頃をピーク」とした訪問傾向が見て取れる。午前から午後早い時間にかけての訪問が多い一方で、宿泊等の夜間における消費は活発ではないことがわかる。

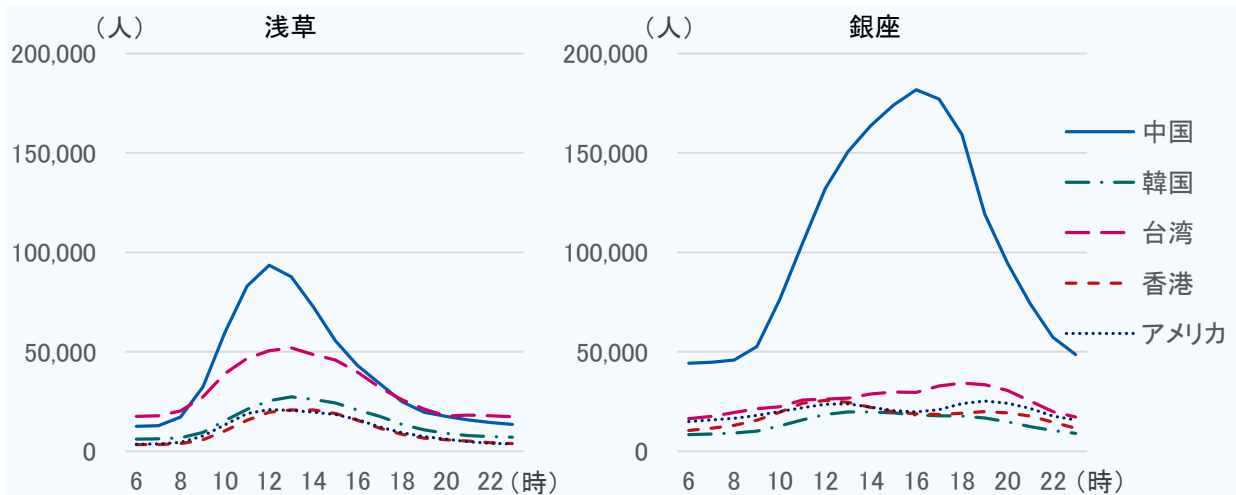
銀座エリアでは、日中の中国からのインバウンド訪問数が他国・地域からのインバウンドと比較して非常に高いことが見て取れる。一方で、中国人以外のインバウンドは、時間帯による訪問率の変化はさほど大きくない。全体の傾向として、観光・買い物等のアクティビティは日中に集中し、夕方以降は銀座以外のエリアへ夕食や宿泊等のため移動していることがわかる。

*5 「モバイル空間統計」は、株式会社NTTドコモの登録商標である。

*6 本稿で用いたデータは、エリア別の傾向を捉えることを主目的としたため、訪問人数を、同一人物が同一エリアを複数訪問した場合1人としてカウントする「ユニーク数」で算出しており、延べ人数とは異なることに留意が必要である。

*7 世界測地系における1kmメッシュでエリアを区分。本稿で用いたエリアのメッシュコードは、浅草エリア「53394653」、銀座エリア「53394691」、品川エリア「53393558」、東京駅周辺「53394611」、日本橋・神田「53394621」、新宿西口（都庁周辺）「53394525」である。

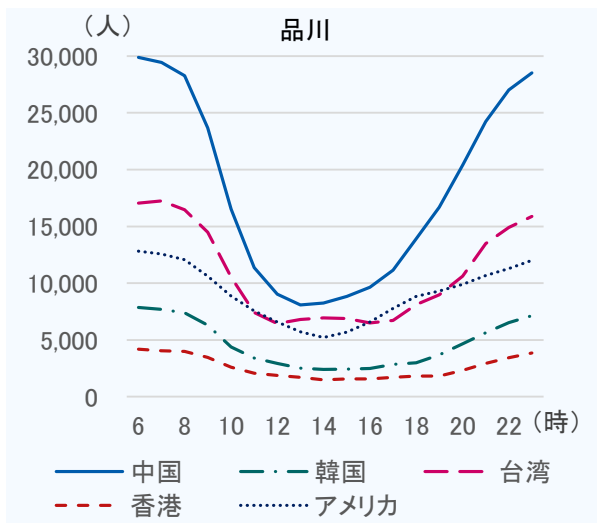
図表4 エリア別行動分析（浅草・銀座）訪問者数



注) 2016年6月～8月の3か月間のデータを分析した。
出所) DIM社「モバイル空間統計」をもとにNRI作成

品川エリアは、銀座エリアや浅草エリアとは異なり、日中の訪問率が低く、夜間の訪問率が高い傾向にある。日中は銀座等の有名観光地をめぐる一方で、夜間は夕食や宿泊等のために品川エリアを選択している可能性が考えられる。日中の時間帯の訪問率やアクティビティ体験率は低いが、夜間の消費が浅草・銀座エリアよりも活発であると予想され、他の2エリアと比較すると消費意識や動向が大きく異なると推測できる。

図表5 エリア別行動分析（品川）訪問者数



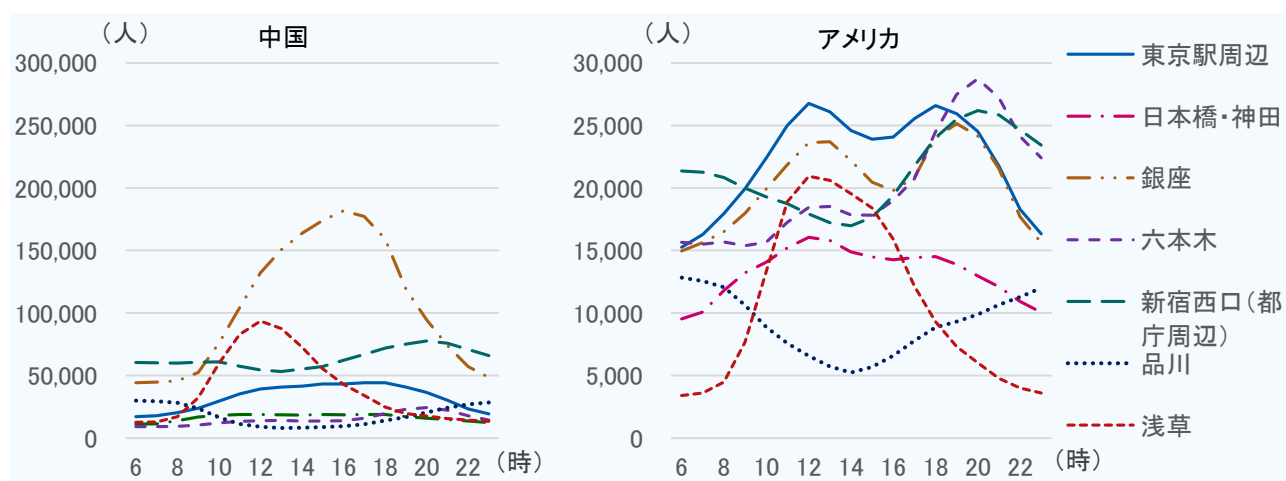
注) 2016年6月～8月の3か月間のデータを分析した。
出所) DIM社「モバイル空間統計」をもとにNRI作成

3) 国・地域別行動分析：日中に銀座に集まる中国人、夜間に六本木に集まる米国人次に、国・地域別にエリア別・時間帯別訪問率の分析結果を紹介する。インバウンドで最大の訪問人数を占める中国と、他の国・地域とは一線を画した行動パターンを取る米国を比較する。

中国人のインバウンドの訪問率が最も高いエリアは銀座である。時間帯別に見ると、日中は銀座や浅草等の有名観光地を訪れる一方で、夜間の訪問率が高いのは新宿エリアとなっている。宿泊先を新宿に確保し、宿泊先を基点にそれ以外のエリアで日中のアクティビティを実施するというパターンが見て取れる。

一方で、米国人のインバウンドの行動パターンを分析すると、日中は銀座や浅草といった有名観光地への訪問率が高いという点では、中国人と似通った傾向が見られる。一方で、夜間の行動については、六本木・新宿の訪問率が高くなっており、夕食等の夜間のアクティビティを実施するエリアは、中国人とは異なることがうかがえる。

図表6 国・地域別行動分析（中国・米国）訪問者数



注) 2016年6月～8月の3か月間のデータを分析した。
出所) DIM社「モバイル空間統計」をもとにNRI作成

5. インバウンドの行動分析例

前章では、エリア別、国・地域別のインバウンド行動分析を実施し、「誰が」、「いつ」、「どこで」行動しているかを可視化した。これらの情報は、インバウンドビジネスを検討する企業にとって、十分に有意義な情報になり得る。また、地方自治体等にとっては、エリアの現状把握や周辺地域との比較検討が可能となり、観光施策・PR施策の策定及び効果検証の精緻化が見込まれる。しかし、あくまで「現状」の分析に過ぎないことに留意が必要である。各プレイヤーの抱える課題を解決し、より精緻で効果的なインバウンド戦略を検討するためには、前述の情報に加え、「今後」、「どのような」行動が行われるのかという将来予測の概念を付加する必要がある。

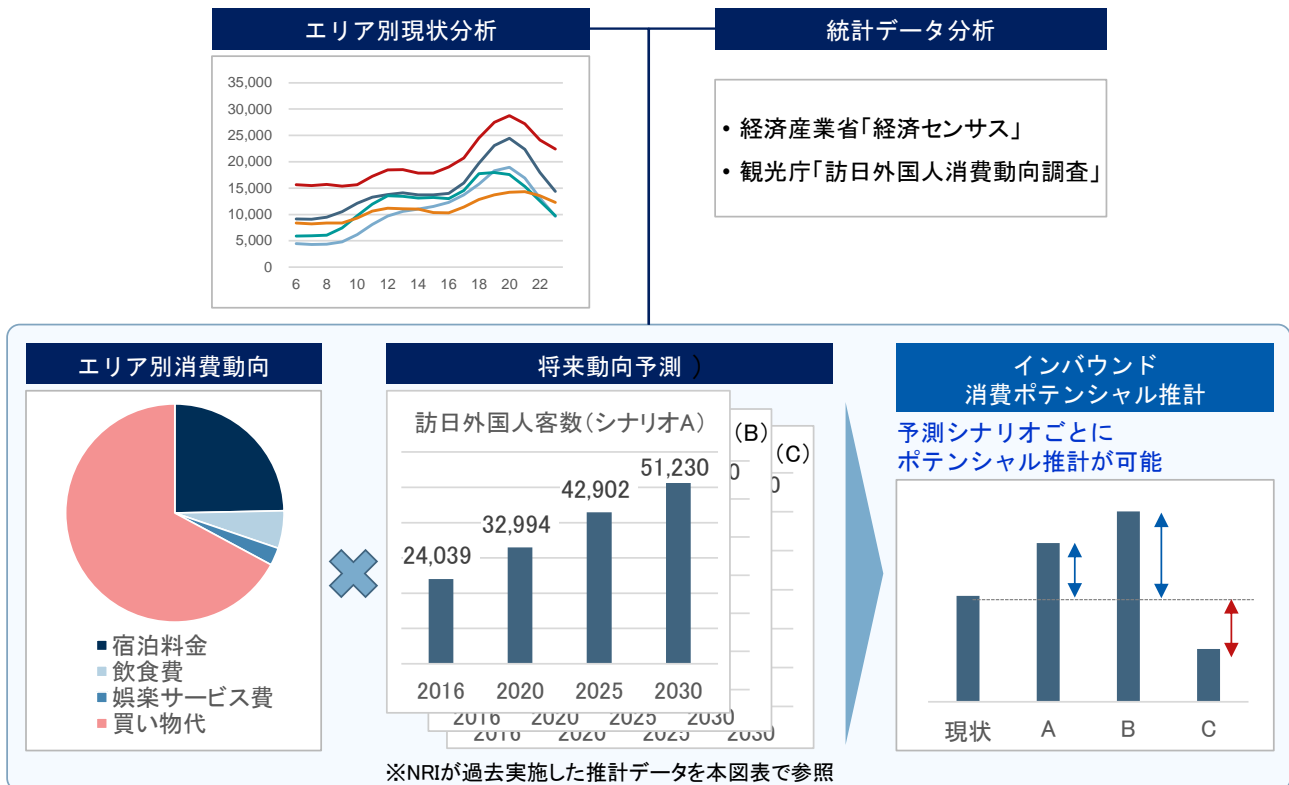
次に、インバウンド戦略構築にあたり、NRIが考察する分析・検討手法の一例を示す。

1) 販売戦略・店舗立地戦略：インバウンド消費ポテンシャル推計をもとに対応方針決定

小売企業が有望エリアを選択し、戦略を構築するには、前章で行ったエリア別分析に、「どのような」消費が行われているかという消費動向・意識、そして「今後」どの程度の需要が見込めるかという予測の2点を加え、消費ポテンシャル推計を行うことが有用である。

例えば、上記のエリア別分析に、経済産業省「経済センサス」や観光庁「訪日外国人消費動向調査」といった公的統計をもとにした分析・推計を加えることで、消費動向をエリア別に把握・比較することが可能となる。また、シナリオ別の訪日インバウンド数推計やインタビュー・アンケート等による定量・定性情報を組み合わせることで、将来的なエリア別の需要推計・消費動向予測もできる。これらの予測から、インバウンド消費額が伸長するエリアや費目別のインバウンド消費ポテンシャルを明らかにすることで、有望度の高いエリアにおける販売戦略や立地戦略を精緻に構築でき得る。

図表7 販売戦略・新規店舗立地戦略策定イメージ



注) エリア別現状分析の数値は、DIM社「モバイル空間統計」(2016年6月～8月)

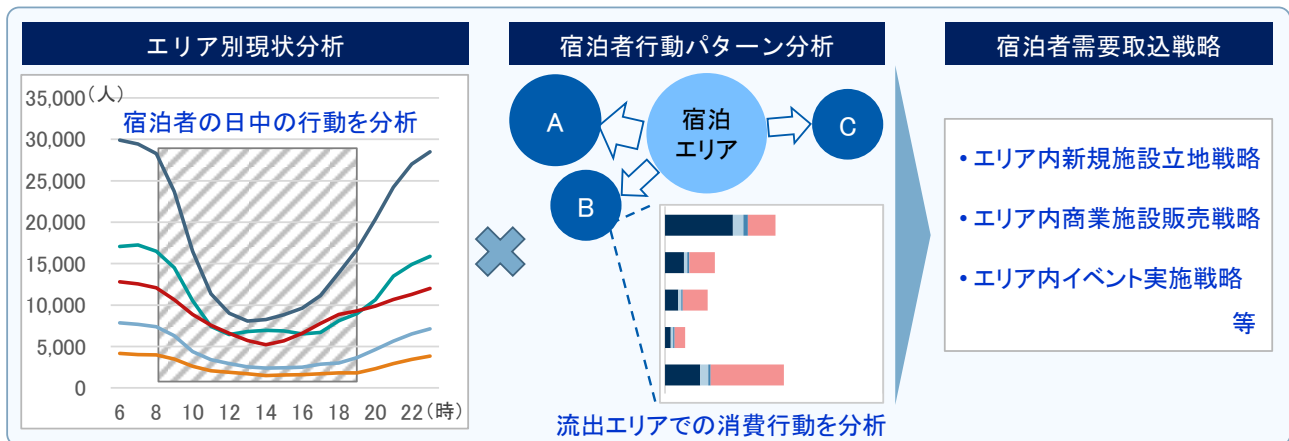
2) 宿泊者需要の取り込み戦略：特定エリア宿泊者の動向分析・予測から需要喚起方針を決定

ホテルを備えた面的な開発を手掛けるデベロッパーにとって、ホテル宿泊者の消費需要の取り込みを図ることは極めて重要である。ホテルの立地エリア周辺で宿泊者の消費需要を満たすことができれば、ホテルの利便性向上に係る宿泊者増につながるだけでなく、ホテル事業以外とのシナジー効果を最大化することができる。

前章で実施したエリア別・時間帯別行動分析を活用すれば、エリア宿泊者の属性・行動を把握できる。また、宿泊者の国・地域や平

均宿泊数等とともに、宿泊エリア以外への移動動向といった宿泊者行動パターンも把握できる。これらに、先にも挙げた統計データ分析を組み合わせることで、宿泊者の消費動向分析が可能となる。例えば、宿泊者が他エリアに移動する目的を明らかにすれば、宿泊エリア内で未対応の需要を掘り起こし、エリア内消費を活発化することができる。また、インタビュー・アンケート調査や行動シナリオ予測といった定性情報を加えれば、宿泊者の将来需要予測や対応策の検討も可能となり、既存エリアにおける宿泊者需要への対応はより実効的なものとなると考えられる。

図表8 宿泊者需要の取込戦略策定イメージ



注) エリア別現状分析の数値は、DIM社「モバイル空間統計」(2016年6月～8月)の試算結果

6. おわりに

自動車業界やIT機器業界といった日本を代表する業界及び企業においては、これまで膨大な費用をかけた緻密なマーケティングが実施されてきた。そして、近頃はビッグデータを活用したマーケティングも本格化している。その一方で、観光業界はこれまでデータに基づいたマーケティングが十分に行われてきたとは言い難い。さらに、インバウンドとなると、過去数年間にマーケットが急拡大しているものの、その取り組みは不十分と言っても過言ではないだろう。

今後、日本の重要な外貨獲得手段へと更なる発展が期待されるインバウンドマーケットにおいても、本稿で例示したようなビッグデータを活用したマーケティング手法の開発が期待されている。そして、すでにそのためのデータ整備や、分析手法確立に向けた動きが本格化している。競合エリアや競合他社と差をつけるためにも、都心部あるいは観光地域で事業を展開する観光関連産業各社は本格的なインバウンドマーケティング戦略構築を検討されてはどうか。また、自治体等の行政においても、より踏み込んだ観光振興策策定に向け、自地域の現状把握やポテンシャル把握等を検討されてはどうか。

筆者

岡村 篤 (おかむら あつし)
 株式会社 野村総合研究所
 社会システムコンサルティング部
 上級コンサルタント
 産業インフラグループマネージャー
 専門は、観光・MICE分野における戦略立案、マーケティング、振興策策定 など
 E-mail: a2-okamura@nri.co.jp

筆者

中村 龍樹 (なかむら たつき)
 株式会社 野村総合研究所
 消費サービス・ヘルスケアコンサルティング部
 副主任コンサルタント
 専門は、消費財・サービス分野における全社戦略立案、事業戦略立案支援 など
 E-mail: t9-nakamura@nri.co.jp