

アドベンチャートラベルを通じた 欧米豪インバウンドの地方誘客に向けて

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
コンサルタント 廣津 奈緒子



1 はじめに

2023年11月、新型コロナウイルス感染症拡大の影響で長年停滞していたインバウンドがようやく2019年と同程度の水準に回復した。観光庁は2023年度からの新たな観光立国推進基本計画において、観光の質的向上を図るため「持続可能な観光」「消費額拡大」「地方誘客促進」を掲げており、本格的に回復しつつあるインバウンド受け入れに当たった戦略として、消費額の拡大や地方誘客の促進を図ることを示している。具体的な政府目標としては、訪日外国人旅行消費額5兆円の早期達成、2025年までに訪日外国人旅行消費額単価20万円、1人当たり地方部^{※1}宿泊数2.0泊の達成を掲げている。

2019年の実績値では、訪日外国人旅行消費額が4.8兆円、消費額単価が15.9万円、1人当たり地方部宿泊数が1.4泊であり、特に消費額単価と地方部宿泊数は目標達成に向けてさらなる取り組みの強化が求められているところであった。2023年7～9月期の訪日外国人消費動向調査結果（2次速報）では、コロナ禍後のリベンジ消費の動向等に留意する必要はあるが、旅行消費額単価が約19.1万円と目標に迫る勢いで伸びている。しかし、訪問地別の消費額単価を見ると、東京や大阪等の大都市圏と比較して地方部における消費額が低かった。また、2023年1月から11月の宿泊旅行統計調査（2次速報）に基づくと、1人当たり地方部宿泊数は2019年から大きな変化はなく、1.4泊にとどまっ

た。地方部における宿泊および消費の促進が今後の課題だといえる。

本稿では、インバウンドの地方誘客に焦点を当て、コロナ禍前後を比較したインバウンドの地方訪問の実態や地方部宿泊数増加に向けて重要となるターゲット、地域や民間事業者に求められる取り組みについて論じる。

2 インバウンドの地方訪問の実態

コロナ禍を経た人々の旅行意識の変化として、混雑する大都市を避け、大都市以外の地方を訪問する、あるいはサステナビリティへの関心が高まる傾向がある。地方訪問の増加が期待されていることを踏まえ、本稿では「KDDI Location Analyzer（訪日外国人版）Powered by NAVITIME^{※2}」を活用し、都

※1 三大都市圏（埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、愛知県、京都府、大阪府、兵庫県）以外の地域を指す。本稿では、三大都市圏以外の道県を「地方部」または「地方」とする

※2 KDDI株式会社と株式会社ナビタイムジャパンが提供するインバウンドの人流分析ダッシュボードサービス。ナビタイムジャパンの訪日外国人向け経路検索・多言語観光案内アプリ「Japan Travel by NAVITIME」から利用者の同意を得て取得したインバウンドGPSデータと属性アンケートより、20の国・地域別のインバウンド人流・動態分析が可能

道府県別にコロナ禍前後のインバウンド滞在人口を比較し、その動向を整理した。また、国籍や初訪日・リピーター等の属性を踏まえてインバウンドの地方訪問の実態把握を行った。

インバウンドの訪問先の傾向として、一般に初訪日の場合は東京や大阪、京都等のゴールデンルート^{※3}と呼ばれる地域への訪問が多く、訪日経験回数の多いリピーターは初訪日の場合と比較するとゴールデンルート以外の地方部への訪問率が高まる。

日本政府観光局（JNTO）の推計によれば、日本に近い東アジア地域では、訪日経験率^{※4}が8割超の地域もあり、訪日経験回数も多い。リピーターを中心に、ショートホールの旅行者は、訪日経験回数が増えるにつれて自然と地方訪問が促進されやすいといえる。一方、欧米豪^{※5}の旅行者（ロングホール）は、ショートホールと比較すると訪日経験者に占めるリピーターの割合が少ない。訪日経験率も米国・オーストラリアで3～4割、欧州で1～2割と、東アジアと比較すると訪日旅行市場が成熟しておらず、今後の訪日旅行者数の増加ポテンシャルが大きい。また、2023年7～9月期の訪日外国人消費動向調査結果（2次速報）に基づく、欧米豪のレジャー目的の旅行者は平均消費額単価約28.7万円、平均泊数約13泊と、アジア（ショートホール）の旅行者の平均消費額単価約17.4万円、平均泊数約6泊と比べると単価・泊数ともに水準が高く、長期の滞在中に地方訪問を促しやすい。これらの特徴から、インバウンドの地方誘客促進において、欧米豪の旅行者は有力なターゲットだと考えられる。そこで、本稿では欧米豪の旅行者の滞在人口分析を行い、訪問地域におけるコロナ禍前後の変化や、訪日経験回数による傾向の違いを考察する。

1) 欧米豪のインバウンドの地方訪問状況

欧米豪のインバウンドの都道府県別の滞在人口データを基に、本稿ではコロナ禍前の2019年4～12月、直近の2023年4～12月を対象として都道府県・地域区分別に比較を行った。

(1) 昼間人口

まず地方におけるインバウンドの訪問状況の変化を確認するため、都道府県別・時間帯別のインバウンド滞在人口について、地域区分^{※6}ごとに集計を行い、昼間人口（10～18時）を抽出した。2019

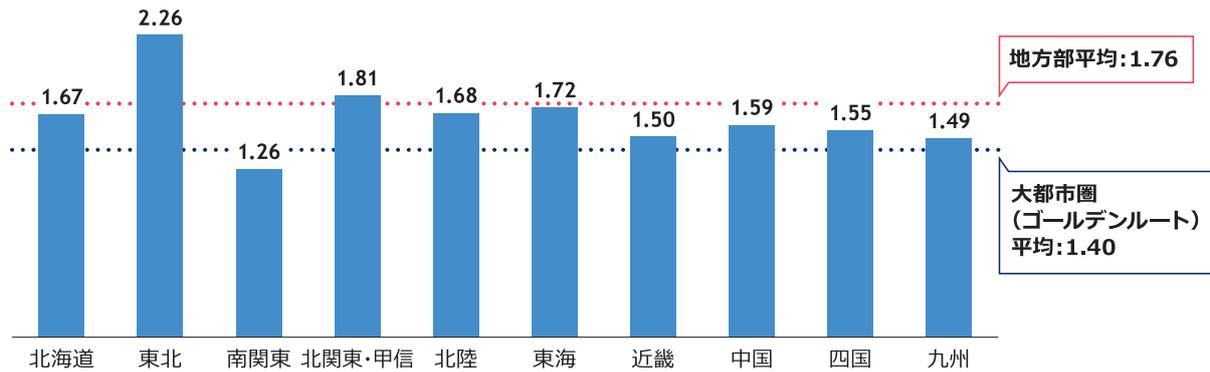
※3 本稿では便宜上、地方部に対比し、三大都市圏をゴールデンルートとみなす

※4 各国・地域の国外旅行実施者における訪日旅行経験率の推計値。東アジア地域は調査時点における2017年以降の飛行機を利用したレジャー目的の国外旅行実施者に占める、調査時点以前のレジャー目的の訪日旅行経験率を、欧米豪地域は調査時点における2017年以降の飛行機を利用したレジャー目的の中長距離（フライト時間7時間以上を目安とする）国外旅行実施者に占める、調査時点以前のレジャー目的の訪日旅行経験率を示す

※5 訪日旅行者数の多い米国、カナダ、英国、フランス、ドイツ、イタリア、スペイン、オーストラリアの8カ国を対象とする

※6 統計局の地域区分に倣い、北海道地方、東北地方（青森県・岩手県・宮城県・秋田県・山形県・福島県）、南関東地方（埼玉県・千葉県・東京都・神奈川県）、北関東・甲信地方（茨城県・栃木県・群馬県・山梨県・長野県）、北陸地方（新潟県・富山県・石川県・福井県）、東海地方（岐阜県・静岡県・愛知県・三重県）、近畿地方（滋賀県・京都府・大阪府・兵庫県・奈良県・和歌山県）、中国地方（鳥取県・島根県・岡山県・広島県・山口県）、四国地方（徳島県・香川県・愛媛県・高知県）、九州地方（福岡県・佐賀県・長崎県・熊本県・大分県・宮崎県・鹿児島県・沖縄県）とする

図表 1 2023 年の欧米豪インバウンド地域別昼間滞在人口（2019 年を 1 とした場合）



出所) KDDI Location Analyzer より NRI 作成

年を 1 とした場合の 23 年の昼間人口は図表 1 の通りである。滞在人口データには重複が生じるため、訪問人数（実数）とは合致しない点に留意が必要であるが、多くの地域で昼間人口はコロナ禍前と比較すると大きく伸びていることがわかる。

特に東北地方の伸びが大きく、宮城県や青森県、岩手県、山形県で昼間滞在人口が 2019 年比 2 倍以上となった。

また、2023 年の昼間人口（19 年比）はゴールデンルートを含む大都市圏の平均が 1.40、地方部の道県平均で 1.76 と、地方部においてコロナ禍後のインバウンド滞在人口の増加がより顕著であり、コロナ禍前と比較すると地方訪問が増加傾向にあると考えられる。

(2) リピーター分析

また、コロナ禍後の滞在人口の変化やリピーターの獲得状況を捉え、その都道府県別の特徴を図表 2 の通り整理した。横軸に（1）で分析したコロナ禍前後の昼間人口の変化を、縦軸に（2023 年のリピーター昼間人口） / （2023 年の初訪日昼間人口）を取り、リピーター割合あるいは初訪日割合の高い都道府県を抽出した^{※7}。

第四象限は初訪日の割合が高く、かつコロナ禍後

に滞在人口が増加した地域である。ゴールデンルートに該当する大都市圏のほとんどは第四象限に集中しており、初訪日の割合が高いことが確認された。第一象限はリピーターの割合が高く、かつコロナ禍後に滞在人口が増加した地域であり、岩手県や高知県、山形県等の地方部はリピーターが多い比較的ニッチな訪問先であると考えられる。第一象限の中でも滞在人口が多い地方としては、北海道が挙げられる。第四象限の地方部にはゴールデンルート上に位置する静岡県や山梨県、奈良県が含まれており、ゴールデンルートの訪問と組み合わせることで初訪日でも訪れやすい地域であると考えられる。

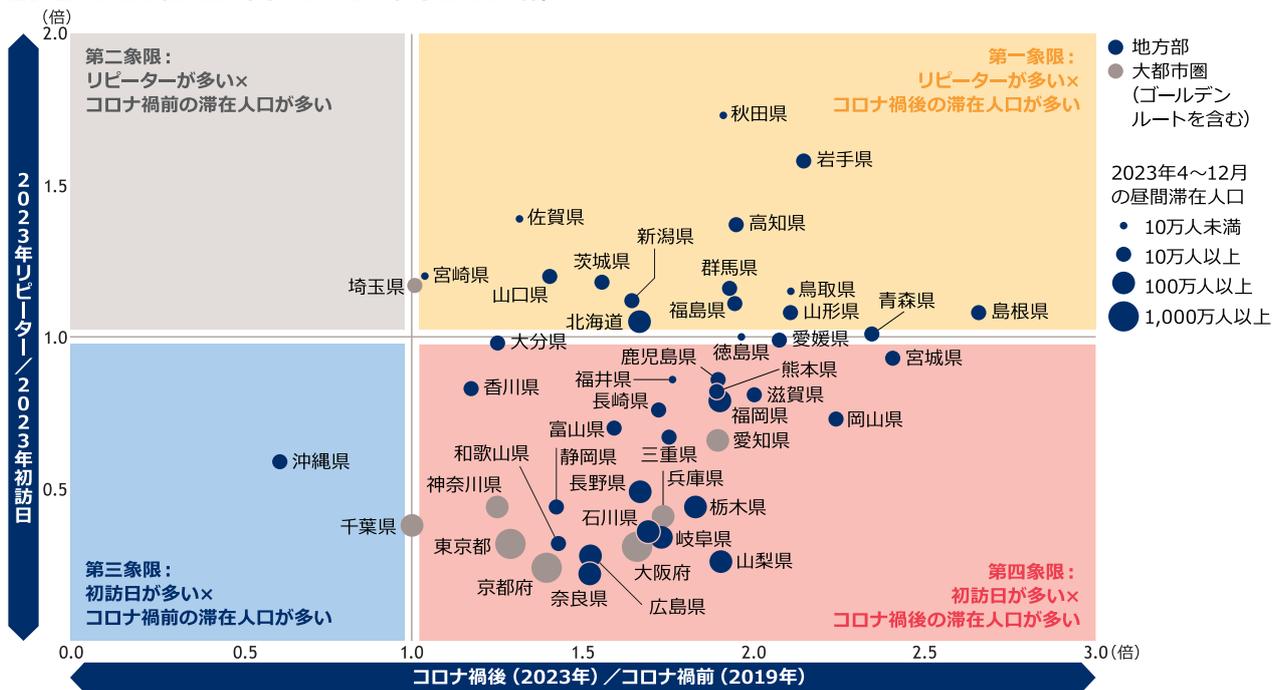
3 地方におけるインバウンド誘客のターゲット

地方誘客促進に向け、地方における消費額単価と泊数の増加に寄与する層をターゲットとすることが重要である。デモグラフィック^{※8}的な観点では、既述のように欧米豪の旅行者は訪日旅行における泊

※7 図表中の円の大きさは 2023 年 4～12 月の滞在人口の量を 4 段階で反映。円が大きいほど滞在人口が多いことを示す

※8 人口統計学的な属性を意味する。例えば性年代や居住地、所得等が該当する

図表2 都道府県別の欧米豪インバウンド滞在人口の特徴



出所) KDDI Location Analyzer より NRI 作成

図表3 AT旅行者の特徴とターゲットとしての重要性



出所) NRI 作成

数が多く、ゴールデンルート以外の地方訪問も促しやすいだけでなく、訪日旅行時の消費額単価も高いため、地方誘客に成功した際は地方における消費額増加が期待できる。サイコグラフィック^{※9}的な観点では、地方訪問ニーズがあり、一般旅行と比較すると消費額単価や泊数が多いアドベンチャートラベル(AT)を好む層が有力だと考えられる。

アドベンチャートラベルとは、「アクティビティ・自然・文化体験の3要素のうち二つ以上で構成される旅行^{※10}」と定義される。AT旅行者はより本格的な自然・文化体験を求めため、都市部以外にも地方部を訪れる傾向が強い。Adventure

Travel Trade Association (ATTA) によると、平均的なAT旅行者の1人当たり消費額はおよそ3,000USドル(約45万円)である。欧米豪の訪日旅行者の1人当たり旅行消費額が約28.7万円であることを踏まえると、AT旅行者は消費額増加に大きく寄与すると考えられる。また、AT旅行者の平

※9 心理的な属性を意味する。個人の性格や価値観、嗜好(しこう)、ライフスタイル等が該当する

※10 アドベンチャートラベルの国際的な業界団体「Adventure Travel Trade Association (ATTA)」の定義による

図表4 欧米豪 AT 旅行者に人気のあるアクティビティー比較（コロナ禍前後）

北米（2019年）		北米（2022年）		欧州（2019年）		欧州（2022年）	
1	ハイキング・トレッキング	→	ハイキング・トレッキング	1	サイクリング（電動自転車）	↘	文化体験
2	文化体験	→	文化体験	2	ハイキング・トレッキング	→	ハイキング・トレッキング
3	サファリ・野生生物	↘	食・ガストロノミー	3	サイクリング（道路）	↘	食・ガストロノミー
4	写真（野生生物・自然）	↘	サファリ・野生生物	4	写真（野生生物・自然）	↘	サイクリング（道路）
5	食・ガストロノミー	↘	ウェルネス	5	食・ガストロノミー	↘	サイクリング（電動自転車）

出所) ATTA “Adventure Travel Industry Snapshot 2023” “Adventure Travel Industry Snapshot 2019” より NRI 作成

均的な泊数は8日と一般旅行と比較すると長い^{※11}ことが特徴である^{※12}。消費額の7割超は地域に還元されることから、地方においてAT旅行者がもたらすインパクトは大きく、その獲得に注力する意義があるといえる。ATに着目し、その市場動向や日本におけるポテンシャルを整理する。

1) 近年のATのトレンド

近年、ATではハイキングやトレッキング、文化体験、ガストロノミー等が人気のアクティビティー^{※13}となっている。特に欧米豪のAT旅行者に人気のあるアクティビティーは、図表4の通りである。コロナ禍前の2019年とコロナ禍後の22年で、上位5位に入るアクティビティーはあまり大きく変わらない。ハイキングや文化体験は変わらず上位となったほか、ガストロノミーはコロナ禍後にやや人気上昇している。これらのアクティビティーを選択するAT旅行者のモチベーションとしては、新たな体験や人里離れた地域への訪問、ウェルネスやデジタルデトックス等^{※14}へのニーズが挙げられる。

2) 日本におけるアクティビティー体験率とポテンシャル

ATにおいて人気のアクティビティーを日本で取り扱っていくため、まずは日本におけるアクティビティー等の体験状況を把握する必要がある。訪日外

国人消費動向調査における訪日旅行中の体験コンテンツや次回訪日時の体験意向、また訪日前の期待度等を踏まえて、欧米豪の訪日旅行者の体験コンテンツの特徴を図表5の通り整理した。

各アクティビティーについて、横軸で次回訪日時に体験希望のある欧米豪インバウンドの割合と、今回の訪日時にそれらを体験した欧米豪インバウンドの割合の差分を示した。第一・第四象限のアクティビティーは、訪日時の体験率よりも次回訪日時の体験希望率が高い。これらは訪日時には体験できなかったが体験ニーズがあり、次回訪日のきっかけとなりうるアクティビティーだと考えられる。

また、縦軸で訪日時の体験率と訪日前に各アクティビティーに期待していた欧米豪インバウンドの割合の差分を示した。第一・第二象限のアクティビティーは、そのアクティビティーを目的として訪日

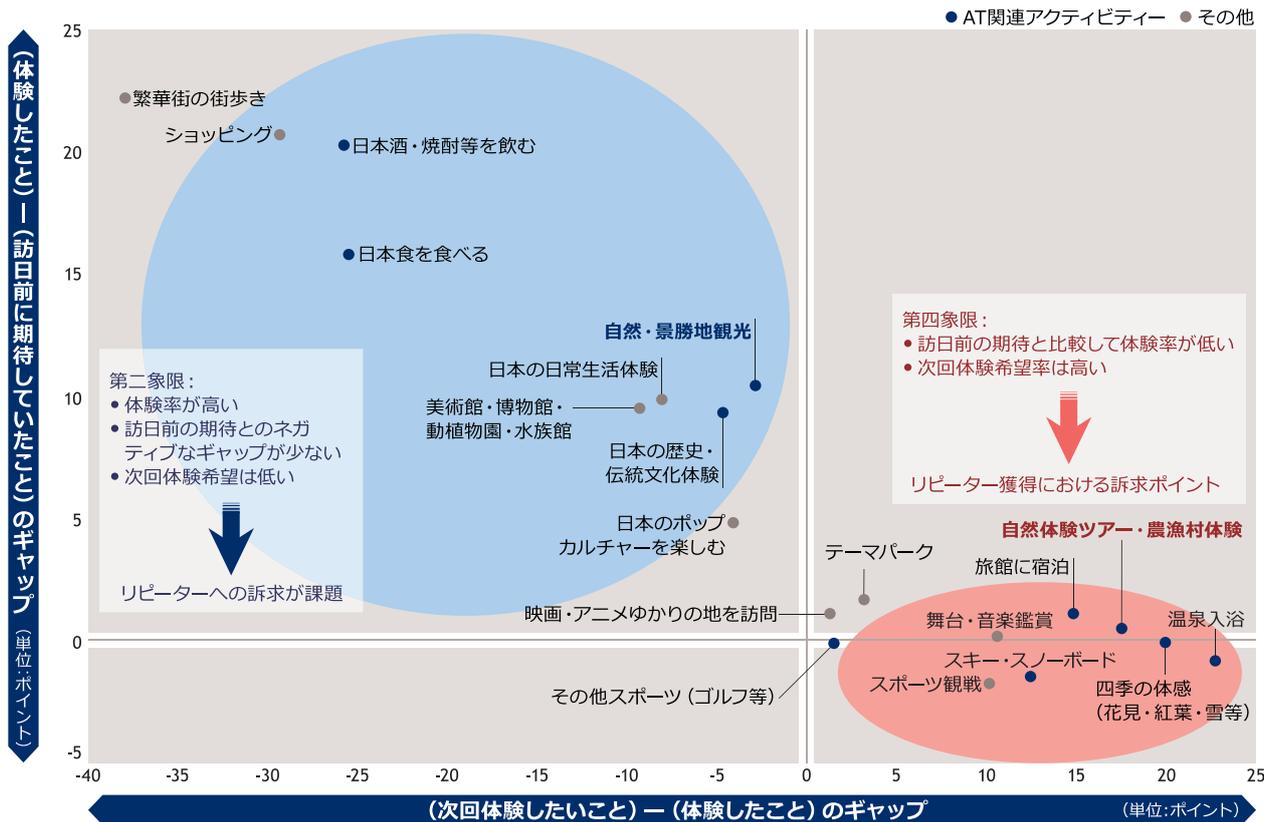
※11 訪日欧米豪インバウンドの平均泊数は約13泊と、上記よりも長いですが、AT旅行者の平均的な旅行には、欧米豪から日本のようなロングホールの旅行だけでなく、より近距離で泊数が短い旅行が含まれるためと考えられる

※12 ATTA “Adventure Travel Industry Snapshot 2023”

※13 ATTA “Adventure Travel Industry Snapshot 2023” “Adventure Travel Industry Snapshot 2019”より

※14 同上

図表5 欧米豪インバウンドが訪日時に体験・期待するアクティビティー



出所) 国土交通省「訪日外国人消費動向調査 2019年確報値」*を基にNRI作成
 ※ 2023年の速報値では体験率等のデータは未公表のため、コロナ禍前の傾向を2019年の調査結果より整理した

する層以外にも広く体験されており、訪日前の期待とのネガティブなギャップが少ないことを意味する。これらのアクティビティーは、広く認知・体験されている一方で、第二象限は体験率に比して次回訪日時の体験意図が低いことから、リピーターへの訴求が課題であるともいえる。AT関連アクティビティーの中でも、自然・景勝地観光や日本の歴史・伝統文化体験はリピーターに再度体験を促すための工夫が求められると考えられる。

第四象限は、訪日前に期待していたが、何らかの理由で体験ができなかった未練のあるアクティビティーだと考えられる。スキー・スノーボードや四季の体感等、季節性のあるアクティビティーは訪日時期に左右される部分もあるだろうが、次回訪日時に体験したいと考えるリピーターに対し、訴求しや

すいアクティビティーである。また、スキー・スノーボードや四季の体感、温泉、自然体験等は地方へ訪問するからこそ体験できるものも多く、地方へ欧米豪のインバウンドを誘客する鍵になると考えられる。

3) ATのトレンドを踏まえた訪日ATコンテンツ

1) で整理したATのトレンドを踏まえ、地方における訪日ATアクティビティーの具体例を検討する。ここでは、一例として1)のトレンドより、北米・欧州の両方で上位の「ハイキング・トレッキング」と北米で上位の「サファリ・野生生物」に着目した。

(1) hut-to-hut hiking/ trekking (ハイキング・トレッキング)

ATの中でも人気のあるハイキング・トレッキングにおいて、近年“hut-to-hut trek”と呼ばれるスタイルのハイキング・トレッキングが注目されている。hutとは、山小屋やロッジを意味し、ハイキング・トレッキングをしつつ、道中のロッジに宿泊、翌日は次のロッジを目指して再びハイキング・トレッキングで移動する、といったように、交通手段を使わず、山小屋・ロッジを転々としながら自然の中でのアクティビティを複数日間にわたって楽しむスタイルである。

“hut-to-hut trek”では、ペルーのインカトレイルやイタリアのドロミーティ等が人気の目的地となっている。イタリア北部のアルプスで、世界遺産にも登録されているドロミーティでは、例えば5泊6日、計60km程度のハイキングで国立公園等の自然豊かなエリアを周遊するツアー等、初心者から上級者まで幅広く楽しむことができるラインアップが展開されている。

国内であれば、熊野古道のような長距離のトレイルで同様のニーズに応えることができるほか、アルプスをはじめ多くのトレイルで取り入れることができるだろう。マス層に向けた1日で手軽に行えるハイキング・トレッキングだけでなく、より本格的なアクティビティを求めるAT旅行者のようなニッチ層に向け、複数日にわたるツアーを提供していくことが重要だといえる。

特にコロナ禍後の旅行においては、AT旅行者に限らず、都市部の密を避け、人里離れたエリアへの訪問を好み、サステナビリティへの関心の高まりから環境負荷の低い旅行を好むような傾向も見られるため、hut-to-hut trekのようなスタイルの旅行ニーズが高まることも期待される。

(2) 野生生物に近づくリアルな自然体験(野生生物)

タンザニアのセレンゲティ国立公園の中心部にあるフォーシーズンズ・ホテル&リゾートの「Four Seasons Safari Lodge Serengeti」では、サファリの中のリゾートで自然や動物を身近に楽しむことができる。国立公園等の自然あふれる空間に宿泊施設を設けることで、野生生物や自然体験等のニーズに応えることができる。自然保護等の観点から国立公園内の開発は難しさもあるが、国内でも、国立公園へホテルを誘致しようとする動きが進んでいる。

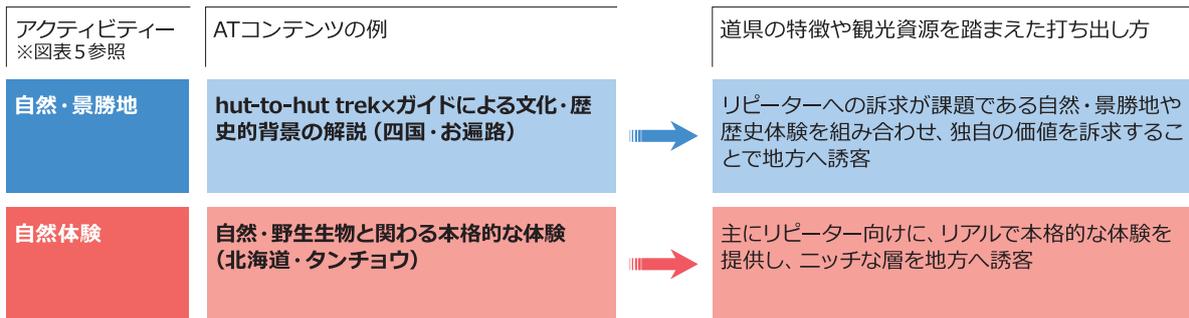
ガラパゴス諸島の高級リゾートの一つ「Pikaia Lodge」は、環境に配慮した素材で建設され、施設のエネルギー効率の改善やCO₂排出量削減への配慮、周辺の生態系の保護活動等も積極的に行っており、エコツーリズムの目的地となっている。ガラパゴス諸島は観光客の増加によりオーバーツーリズムおよび生態系の破壊が懸念されていたところ、Pikaia Lodgeは1泊100万円以上の価格設定とすることで、富裕層をターゲットに観光客数へ一定の制限をかけている。国内でも、十和田八幡平ややんばる国立公園等で観光開発のモデル事業が進められようとしているが、これらの海外事例を踏まえた自然・野生生物体験と生態系保全の両立が求められる。

4) 地方において訴求できるATコンテンツと打ち出し方

訪日ATで訴求しうるコンテンツのポテンシャルや、各道県におけるリピーター／初訪日比率等の特徴を踏まえ、例えば図表6のようなATコンテンツを備えた観光地域づくり、およびアクティビティの訴求方法が考えられる。ここでは、2)の日本におけるアクティビティのポテンシャルとして、自然・景勝地観光や自然体験ツアーに着目して整理した。

まず、図表5においてリピーターへの訴求に課題

図表 6 各地方においてポテンシャルのある AT コンテンツと訴求先のイメージ



出所) NRI 作成

がある可能性が示唆された自然・景勝地関連のアクティビティでは、ATトレンドの hut-to-hut trek を取り入れるとともに、その土地の歴史や文化的な背景を語るができるガイドが同行することで、本格的な自然・文化体験を求める AT 旅行者層のニーズに応え、独自の体験価値を訴求することができるだろう。リピーター比率がやや高い四国のお遍路で、リピーターやニッチな AT 層に向けて提供することが考えられる。

次回訪日時の体験ニーズが高い自然体験においては、主にリピーターに対し、野生生物を間近に感じられるようなアクティビティ・宿泊体験の提供が候補となる。例えば北海道の道東でタンチョウを見られるような環境が整った宿泊施設・エリアを開発していくことも考えられる。

4 AT 旅行者の地方誘客に向けたポイント

ここまで、地方誘客に当たり、訪日 AT において訴求しうるコンテンツを整理してきた。本章では AT 旅行者の誘客を見据え、これらのコンテンツを訴求する際の課題と対応策を、旅行者のカスタマージャーニー（認知／興味・関心／比較・検討）を踏まえて検討する。

1) AT デスティネーションとしての認知獲得

訪日 AT 旅行者の獲得、またその地方誘客促進に向け、まずは日本が AT のデスティネーション（目的地）として認知されることが重要となる。

地方における訪日 AT 旅行者の獲得においては、訪日旅行を予定している人に具体的な訪問先や体験コンテンツとして AT を認知される場合、AT を目的として旅行先を探す AT 旅行者に認知される場合の 2 パターンが想定されるが、ここでは後者の AT 旅行者をターゲットに検討する。

AT 旅行者は、スキーやハイキングといったアクティビティを軸に、ニーズを満たす目的地を世界から探すことも多いだろう。AT 旅行者がツアーを手配する際、旅行会社（ツアーオペレーター）から手配することも多いが、近年はトリップアドバイザー等のオンラインプラットフォーム（OTA^{※15}）を通じて手配するケースも増えている。AT 旅行商品に特化した OTA である TourRadar や、ツアー予約サイト大手の Viator における AT 旅行商品の流通の現状を把握するため、ここでは北米の AT 旅行者に最も人気のあるハイキング・トレッキングを例に

※15 Online Travel Agent の略。ホテルやツアーの検索、予約、決済を一貫して行うことができるプラットフォームを指す

図表 7 OTA における各国の AT ツアー取扱件数^注

	日本	イタリア	スペイン	タイ
TourRadar 複数日のATツアー	13件	151件	138件	12件
Viator 半日程度のATツアー	88件	578件	287件	126件

注) 提供ツアー数や内容は時期により変動するため、2023年12月調査時点での参考値
出所) TourRadar、Viator より NRI 作成

日本や海外におけるツアーの提供状況を調査した。

TourRadar は複数日間のツアーのみを取り扱い、Viator は数時間～半日程度のツアーを中心に取り扱っている。日本と、欧州のイタリア・スペイン、アジアではタイを比較した（図表 7）ところ、TourRadar では、日本やタイのハイキング・トレッキングツアーの取扱件数は 10 件程度であった一方、イタリアやスペインのツアー件数は 100 件超であった。また、Viator における半日程度のハイキング・トレッキングツアーの取扱件数は、日本やタイでおおよそ 100 件前後、スペインでは 300 件弱、イタリアでは 600 件弱とこちらでも差が見られた。OTA における日本のツアー提供件数が少ないため、例えばハイキング・トレッキングを軸に旅行先を検討している OTA 利用者にとって、情報が不足している日本は、十分な情報を得られる欧州と比較して旅行先に選ばれにくい可能性がある。これらの OTA は手数料も発生するため、提供ツアー件数を増やすことにはハードルもあるだろうが、AT 目的の旅行者から効果的に認知を獲得し、AT 旅行先として日本が比較・検討の対象となるよう、有効に活用すべきタッチポイントだといえる。

2) AT 旅行者の興味・関心の獲得と比較・検討における訴求ポイント

AT 旅行者のカスタマージャーニーにおいて、最も重要なのは上記に示した認知の獲得だといえるが、認知とともに効果的に興味・関心を獲得するためには、例えばハイキング・トレッキングであればトレンドとなっている hut-to-hut trek としてルートを打ち出す等、より AT 旅行者の興味・関心に刺さるキーワードを押さえていくことが効果的だろう。

また、AT 旅行者による比較・検討においては、日本国内の近隣地域との比較で目的地を選ぶというよりも、海外で類似の AT アクティビティーや体験を提供する地域との比較を行っているであろうことに留意する必要がある。ベンチマークすべき競合は国内ではなく海外であり、その比較において日本の地方が選ばれるような観光地づくりが地方誘客を促進するものと考えられる。

5 おわりに

インバウンドが本格的に回復しつつある中、コロナ禍前と比較すると、ゴールデンルート以外の地方へもより多くのインバウンドが流れるような状況が生まれている。インバウンドの地方訪問の促進、さ

らに地方部宿泊数や消費額の増加を目指す上で、ATに着目した観光地づくりがより重要になると考えられる。従来、AT旅行者は比較的ニッチで、高度な技術や装備を必要とするような本格的なアクティビティを好む層と捉えられていた。しかし近年、その市場は地域の歴史・文化等を踏まえたストーリー性のある新たな体験に価値を見だし、体験にお金をかけることを惜しまない層にも幅広く拡大するようになっている。こうした変化は、地方におけるAT旅行者の誘客強化により、地方部宿泊数や消費額のさらなる拡大を後押しすると考えられ、日本の観光産業の成長に寄与するだろう。ATに着目したインバウンドの誘客により、地方訪問と地方における消費額増加に寄与する客層の獲得が可能になると考える。

●…… 筆者
廣津 奈緒子 (ひろつ なおこ)
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
コンサルタント
専門は、観光、都市、まちづくりなど
E-mail: n-hirotsu@nri.co.jp

10

NRI パブリック
マネジメントレビュー
Public
Management
Review

Vol.248
March 2024