

当財団では、「中部圏における持続可能なインバウンド観光の推進に関する調査研究」を実施しています。総合的な検討を深めるため、「インバウンド観光研究会」を設置し、有識者による議論を行っています。

今回は、12月18日に開催した第7回インバウンド観光研究会において、コロナ禍で加速している観光のデジタル化の状況や対応について、委員である広域連携DMOの一般社団法人中央日本総合観光機構常務理事兼事務局長の荻野光貴氏に「コロナ禍で変化する観光マネジメント」についてご講演いただきました。講演概要を以下に紹介いたします。

第7回インバウンド観光研究会報告

新型コロナウイルス禍によって変化する観光マネジメント

公益財団法人中部圏社会経済研究所企画調査部部長 鈴木 昭彦

「コロナ禍で変化する観光マネジメント」



一般社団法人中央日本総合観光機構常務理事兼事務局長 荻野 光貴 氏

1972年新潟県妙高市出身。ニュージーランドにて日本式温泉リゾート開発運営。帰国後、旅館経営の傍ら、様々な観光関連団体と地域活性事業を数多く推進。その後、コンサルタント業を経て2017年4月一般社団法人ツーリズムとよた初代専務理事 兼 事務局長として法人組織設立現場責任者に。2019年4月現法人の常務理事 兼 事務局長に着任現在に至る。

1. コロナ禍に起きた主な問題

コロナ禍において、世界中で飛び交う情報などをもとに観光業界はどう変化するか、そしてその変化にどうい策を講ずるべきか、ということについてまとめました。主にデータ活用に対する考え方が加速し、デジタルはどのような生かし方ができるのかということをお話します。

図表 1

○ コロナ禍に起きた主な問題

- ①マスクが不足して買えなくなった
→もし、在庫が管理されて、スマホで見られたならば、...
- ②感染者の感染経路が追えなくなった（不明で不安が広がった）
→もし、国として、国民の実際の移動経路がすべて把握できていたら、...
- ③特別定額給付金10万円に時間が多くかかった
（必要な人に、必要なタイミングでお金が払えなかった）
→もし、国民全員がマイナンバーカードに登録していたならば、...
- ④休校中に授業が行えなくなった
→もし、自宅に全員ウェブ環境が整っていたならば、...
- ⑤電話番号やハンコ承認のために出社せざるを得ない人が発生した
→自宅で稟議の承認ができたならば、...

すべては、テクノロジーで解決できる問題。

まずは、一般的にコロナによりパンデミックが発生して、主に問題になった社会的な課題です（図表1）。

マスクが不足して買えなくなった。マスクの在庫状況がしっかりと可視化されていなかったということ、結果として、不安感の高まりから、買い占めに走る方も多くいました。感染の経路が見えないことも大きな問題でした。新型コロナウイルス感染症の拡大防止に資するよう新型コロナウイルス接触確認アプリ（COCOA）が開発されたものの、みんなアプリをダウンロードしようという動きがあまり見られない状況です。このシステムを活用すべきですが、残念ながら現実には、まだまだ普及しておらず、システム自体の不具合も多いそうです。

各種の給付金も当初はなかなか必要な人に回らなかったという事象も発生しました。マイナンバーの登録が今以上に普及されていれば、解決策の1つになったのだと思います。学校が休校になり授業が行えなくなったことや、ハンコを押す承認

行為のためだけにわざわざ出社しなければいけないということも、コロナ禍のニュースとして日々取り沙汰されていました。

これらの問題は、テクノロジーやデジタルの活用で解決できることが非常に多いということに、皆さんが気付かれたと思います。

世界では（図表2）、台湾の例にありますように、IT大臣であるオードリー・タン氏らが発明した、マスクの在庫状況を見られるようにしながら実名で購入できるシステム、また、中国ではかなり前からITが進んでいたこともあり、一人一人の健康コードによって、人の行動を追跡するなどして、しっかりとデジタル技術が活用されています。これらの事例は、テクノロジーを活用してコロナを抑えた実例だと皆さんも感じたと思います。

では、ここで観光について考えていきましょう。観光や旅行に関しては、誘客するためのマーケティングの手法としてカスタマージャーニー（消費購買行動）の考え方を使いますが、そのプロセスとし

てタビマエ、タビナカ、タビアトで、デジタルの活用に関しての流れを確認していきましょう（図表3）。

タビマエでは、すでに旅行商品を店頭で購入する需要はどんどん減少しており、コロナの状況が深刻になる中、大手旅行会社が店舗を3分の1にという衝撃的なニュースも流されました。

タビナカでは、スマホを片手に駅に降り立ったときにナビで目的地を探し移動し、食事はスマホで情報をチェックし、好みの飲食店を訪れる。タビアトでは、旅行中の感動をSNSで画像か動画を添え拡散（物事を大勢の人に知らせること）する。デジタルを活用した旅の過ごし方が一般化しています。旅行する際、デジタルツールがなくては、行動ができないほど、デジタルは欠かせないものになっています。

ここで、コロナ禍が社会・観光にもたらしたことの整理をします。

まず、社会の変容を図表4の左に挙げました。そこに対して消費者のマインドの変化や変容が真ん中になります。それを受け、右には事業者はどのようなものを変えていかなければならないかを掲載しています。

いちばん上段は安心安全とされる枠です。中部圏社会経済研究所（以下、「中部社研」）で産声を挙げスタートした「サクラクオリティ」ですが、今年度、一般社団法人中央日本総合観光機構（以下、「当機構」）としては、この認証制度は「コロナ対策として有効」という説明を添え広めており、一般社団法人愛知県観光協会にもその趣旨に賛

図表 2

○ 実際に世界では、

台湾：マスク在庫をリアルタイムで管理・公表して、調整・配給（実名購入制）
スマホ活用により感染経路を徹底把握、スピーディーな公衆衛生体制構築

中国：国民一人一人の健康コードにより感染リスク程度を管理、感染状況をアプリで情報伝達、ウェブ問診（医薬品配送）、AI診断、リアルタイム追跡、地下鉄予約制（QRコード管理）、入館の健康証明など

「テクノロジーを活用して、コロナを抑えた」ということがほぼ実証されている。

図表 3

○ 一般的な「旅行」の消費購買行動（カスタマージャーニー）

旅行者の動き

タビマエ

ウェブで検索
(Google/インスタ)

タビナカ

ナビ・スマホでの
経路や場所の確認

タビアト

旅行についての拡散
(知人への伝達/SNS)

ウェブが旅行をする際にも、なくてはならない存在に。

図表 4

○ コロナ禍が社会・観光にもたらしたことの整理

社会の変化	消費者の変化	観光事業者の変化
感染のリスクを軽減しながらの消費行動、外出行動の流れ Society 5.0や5G化などのDX化の潮流、遅れてきたデジタル変革を進んでいる	安全・安心が担保される消費活動を行うようになってきている 巣ごもり生活から、ウェブ接続が増加し、動画視聴などが顕著に伸びた	安全安心が担保されるような衛生面が最低条件になった ウェブ上の案内やバーチャルでの体験など、訪問できなくても楽しめるものを提供する事業者が現れてきた
持続可能な経済活動への機運の高まり	便利さだけでなく、モノ・コトの意味や価値を考えながら消費	CSR/CSV視点を取り入れる事業者も増えている
非接触のリモートワークに加え、働き方改革の流れを受け、ワーケーション、フリージャーの動きが出始めている	出社があたりまえの環境から、在宅ワークの併用となり、居住地への考え方が変化しつつある	ワケーションなどに対応できる宿泊プランなどを用意して、気運に新しいビジネスチャンスを見出しつつある

リアルな空間からバーチャルに、デジタルツールの活用を前提とした取り組みが進んでいる。

同いただき、愛知県だけでも20軒から30軒を目標とし登録を進めていただいています。以前は「サクサクオリティ」の主旨を説明するものの、ご理解いただくことが大変だったのですが「コロナ対策として」と防疫対策としてお伝えすることで参画の輪が広がっています。

2番目としては、デジタル化が加速し、メディアではこの文字が常に躍っている状況です。通信環境が飛躍的に向上してきたところに、コロナの巣ごもり生活から動画の視聴などでウェブ接続がますます増加しています。行動を制限せざるを得ない社会の要請に加え、消費者マインドの変容に対して、事業者としてもバーチャル旅行など、今までのリアルをあたりまえにしてきたスタイルからの大幅な変化が見られます。これらはまさにコロナの影響です。

3番目としては、SDGsのような利益重視だけではない社会的気運の高まりにより、便利さだけではなく、モノやコトの意味や価値を考えながらの消費も求められ始めました。コロナ前からSDGsという考え方が徐々に広まっていたことに加え、立ち止まっていろいろなことを考える時間があったこともあり、時代に合った受け皿になっているのではないのでしょうか。CSR（企業の社会的責任）、CSV（共通価値の創造）、ESG（環境・社会・ガバナンス）のような視点を取り入れながら共生していくことの大切さや、自分のところだけもうかれば良いという利己主義に対しての利他主義が重要視されるのではないのでしょうか。

4番目として、非接触のリモートワークやワーケーション（「ワーク」と「バケーション」を組み合わせさせた造語で、普段の職場と異なるリゾート地や観光地で働きながら休暇を取ることに）、ブリージャー（「出張」と「レジャー」の造語で、出張先で仕事を終えた後、延泊するなどして出張先近くの観光を楽しむということ）のような動きもあります。Go Toキャンペーンの実施や停止を繰り返す一方で、ワーケーションに対する仕掛けや取り組みが各観光地で加速的に増えてきています。このように対面を前提としない職場環境、働き方にスピーディーに移行しています。このあたりは、皆さんも

日々感じているところだと思います。

続いて、旅行業大手のJTBの動きを引用します（図表5）。企業として、大きくデジタル化を加速し

図表 5

○ 観光分野に影響を与えるデジタル化の波 JTBの変化

この10年ほどから、旅行産業のあり方をもう一度考え直し、ツールをしっかりと育ててきた。考え直す旅行産業のあり方のひとつが、**デジタルトランスフォーメーション(DX)**だ。JTBは、コロナ以前からその推進してきたが、「ニューノーマルの中で、**デジタル化は明らかに進む**」として、**デジタルプラットフォームの構築を加速させる**。JTBは10年ほど前から、さまざまな業種の企業が観光に関わるようになり、自治体やDMOも観光施策を強化させ、JTBが進める交流創造事業も疫後のように外に広がりを見せている。「そんなステークホルダーとともに、**テクノロジーの力を活用**して、ニューノーマルで求められる課題を解決していく」
出典: JTB 山本新社長のコメント、トラベルイズム(2020.4)

JTB経営方針 2020年 7/1~

1. お客様の「実感価値」を徹底的に追求しリユージョンを強化する
2. 「デジタルの基盤」の上に「**ヒューマン**」ならではの**価値を生かす**
3. 環境変化に即応するアジャイルで柔軟な企業体になる
4. 安定的かつ高水準の利益を生み出す取組構造を作る
5. 財務基盤の安定化を確保するためキャッシュに基づき経営を行う
6. 持続可能な社会の実現に貢献する

JTBは「デジタルを前提」とした経営戦略に今年切り替えた。

ています。この7月から社長が替わり、JTBはもともと「ヒューマンタッチ」、「人に寄りそう」というところをととても重要視していましたが、「デジタル基盤の上に」と「ヒューマンならではの価値」を生かす業界最大手であるJTBの動きは業界を動かすと言われているので、非常に大きなメッセージとなったのではないのでしょうか。デジタルを最大限活用していかないと生き残れない、そう判断をした結果の転換かと思います。「デジタルを前提とした経営戦略」に舵を切った年になりました。

2. デジタル化の波の中、観光事業者は何を考えるべきか。

図表6は、デジタルを活用する取り組みとそれ

図表 6

○ デジタル化のメリット・意味合い

Webで検索	ナビスマホでの経路や場所の確認	旅行についての拡散(知人への伝達/SNS)
● 効率よく知ってもらえる	● 顧客に正しい情報を伝えられる	● 顧客とコミュニケーションがとれる
● 興味を持っている人を把握できる	● 旅行中に販促活動ができる	● 販促活動ができる
● 興味を持っているものがわかる	● 旅行中にコミュニケーションがとれる	● 旅行者の感情面が把握できる
	● 移動経路・決済情報が把握できる	● 自営所の課題がつかめる

デジタル化の本当の価値は「たゆまぬ顧客接点」・「顧客のデータ化・活用」

にどのような意味合いがあるのかを示しました。

タビマエでは、ターゲットとするお客様に、知っていただく、興味関心を高めていただくことが必要です。インターネットが登場して四半世紀が経ち、掲載情報が膨大な量になり、サイトに掲載するだけでは埋もれてしまい、見ていただけないということも発生していますが、広告等も活用しながら、お客様にリーチしながら、検索サイトでの情報掲載をしていくことが必要です。

タビナカでは、まず受入環境整備の一環としても、Google マイビジネスのオーナー登録（Google マップ上の観光スポットのビジネス情報の編集やキャンペーン情報の発信、データ分析をすることが可能になる）や二次交通のアクセス検索が利用されるようにGTFS（公共交通機関の地理情報と時刻情報のオープンフォーマット）を整備するとともに、TripAdvisorのスポット情報に登録をし、旅行者に対して、正確な情報提供をしていくことが必要です。手前みそにはなりますが、昨年4月以降のステイホーム期間を有効活用すべく、グローバルスタンダードな観光情報である「Google map」や「Trip adviser」サイト上の当エリア内観光スポット情報をスタッフで手分けをして、3か月かけてアナログ的に手拾いし、口コミの膨大なデータを収集しました。そのデータについては、世界的にお客様の接触度合いが高い情報でありながら、その貴重なデータを活用できることが見落とされがちです。世界へ情報発信する前に、まず身の回りの観光情報がどのように世界へ発信され、見られているかという現状の確認と整理が必要です。気付かない内に、知らない第三者によって正確ではない可能性がある情報が発信されたままでは、お客様のタビナカでの満足度は上がらないと思います。

最後に、お客様が帰路に着いたとき、旅行の感想などをSNSや口コミで発信するというタビアト情報データです。こちらも非常に重要です。これについてもGoogle mapに掲載されているアンケートから、あえてネガティブなコメントを確認し、どのような課題があるかを収集する必要があります。お客様の口コミが多いだけで、そこが人気であると、

とらえがちですが、実はコメントを見ると不満を持って帰っている場合も多くあります。その課題をしっかりとタビマエの情報や観光地の環境整備に生かされていないのが現状です。

例えばタビマエであれば、興味を持っているもの、興味を持っている人をしっかりと把握するなどです。タビナカでは、顧客に正しい情報をしっかりと伝えられているのか、旅行中に無理なく販売促進ができているか、旅行者とのコミュニケーションがとれているか、などです。

デジタル化でありがちなのは、自前の情報をデジタル化することや手段をデジタル化することを目的としてしまうことです。残念ながら、重要なお客様とのつながりに着目しないまま、手段としてできることだけを議論される場面が非常に多いと感じています。生きたデジタル化とは、その先にいるお客様との接点を持つため、持ち続けるためのデジタル化であるということこそを重要視するべきです。接点を持ちながら、お客様の属性、行動、感情面も含めてしっかりとデータとして把握し、活用する。「たゆまぬ顧客接点」を通じての「顧客のデータ化・活用」が本質的には重要になります。この2つがワークしないと、せっかくのデジタル化が生かせないという結果になります。顧客接点をできるかぎり増やし、それによるデータ化を通して、データ活用することで、次の戦略にどうつなげるかを意識しながら、デジタル化することが極めて重要です。

また、併せて考えたいことは、データの分析は必ず、そこに目的と仮説があるということです。

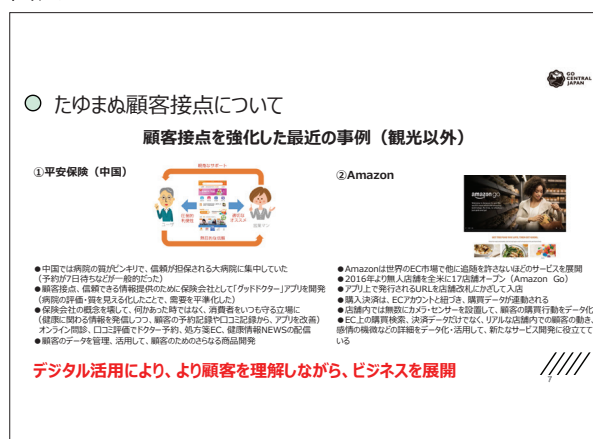
2010年代以降、産業界でのビッグデータ活用の重要性が叫ばれました。多くの企業でビッグデータ解析による課題解決に対する期待感からか、システムや人材に投資をかけてきた背景があります。しかしながら、膨大なデータも何を課題にして、何を分析したいのか、具体的にどういう結論を導きたいのか、仮説がないと宝の持ち腐れになってしまうと感じています。

データをデジタル接点で活用していくという文脈は、デジタル化により、データ化しやすく、活用

できるという利便性向上につながっているだけというところということもあります。本質的に大切なのは、現場がどのようなデータを必要としているか、もしくは、お客様がどのような情報を求めているかなどの視点に立って仕組みを構築し、結果的にそれをデジタル化していくことです。ビッグデータの取得が課題解決に必要な話ではなく、現場の目的、仮説をつくる側に常に意識を置きながら、情報や調査分析に関しても利用価値のあるデータを積み上げていこうと考えています。

ここで、ちょっと観光から外れますが、世界で先端のデジタルテクノロジーを駆使し、事業の構造を変えながら結果的に利益に結び付けている例を2つ挙げます（図表7）。

図表 7



1つは中国の平安保険（ピンアンホケン）について紹介します。東京2020オリンピック競技大会が決まり、「お・も・て・な・し」で湧いていた2013年頃、まだ中国では病気やケガとなると、信頼のおける大きな病院に人が集中し、予約をしても診察を受けるのに1週間、10日待たされるということもあたりまえな状況でした。そのような状況の中、保険会社が保険のサービスにとどまらず、各病院の評価を可視化でき、また健康相談もオンライン上で医師に可能な「グッドドクター」というアプリを開発したのです。アプリで各病院の評価が見える化したことに加えて、病院を訪問しなくても、簡単な診察であれば、自宅で可能なツールが開発されたことで、大病院に集中していた患者たち

も「小さな町医者も決して悪くない」と分散が図られ、また、急な病気やケガに対して、期間を待たずに早い対応ができるようになったのです。

保険会社が、何かあったときの「保険」ではなくて、常日頃から消費者に寄り添い、消費者の健康を守るために、顧客接点を持ちながらコミュニケーションを図る事業構造の転換をはかり、社会課題を解決しながら、大きな成功を収めている事例です。

続いて、皆さんもご存知の「Amazon」です。Amazonでは、EC（電子商取引、インターネット上でモノやサービスを買すること）の中で、消費者一人ひとりの検索の履歴、購買の履歴を把握しながら、その顧客に最適なレコメンド（おすすめ）が常に表示されるようになっています。顧客一人ひとりの嗜好性をもっとも把握している企業と言えると思います。そのAmazonでは、EC市場はもとより、リアルな消費者の購買行動を把握するために、「Amazon Go」の名称で実店舗での展開が加速しています。店舗内に置かれている商品を無人で買えるだけでなく、そこで人の動きなどを店舗に無数にあるカメラによってデータとして取り続けて、そもそも、消費者は商品を手に取る時に、どのような行動をとっているのかをつぶさにデータ化しています。もちろん、その先にあるのは、店舗内の陳列をどのようにしたら売り上げが伸びるか、どういうふうに表示したときに売り上げが上がるのか、ということもあります。また、Amazonでは、Amazonアレクサの名称でスマートスピーカーを販売して、生活の中にもしっかり入り込んでいます。人の行動だけではなく、会話のやりとりなども情報としても吸い上げています。消費者の生活に寄り添いながら関係性を持ち続け、消費者の中にある潜在的な課題を見つけ、それを商品開発に生かしていく、役立てているという代表的な例だと感じています。デジタル化により、より顧客を理解しながらビジネスを展開されている2つの例をご紹介します。


次に、観光分野における例を2つ紹介いたします（図表8）。デルタ航空とTripAdvisorです。

図表 8

○ たゆまぬ顧客接点について


観光分野における顧客接点を強化している事例

① デルタ航空



- デルタモバイルアプリで顧客に情報を常に配信
 - ・運行状況
 - ・座席確認・変更
 - ・搭乗券の入手
 - ・目的地の天気
 - ・手荷物登録情報
 - ・駐車場の最新情報

② Tripadvisor



- デジタルでの旅行メタサーチ機能 (検索データを基盤)
- デジタルで観光客の体験予約機能 (Videoなどによる予約データの蓄積)
- デジタルで観光客の口コミ機能 (口コミデータの蓄積)

自領域や得意分野を中心にデジタルでの顧客接点を拡大させている事業者が増加 (しかし、まだ完全な形で顧客接点をもって絶対的な差別化に成功しているプレイヤーはいない) // //

アメリカでは、フルサービスキャリアからLCCまで航空会社が乱立し、非常に競争が激化している中、デルタ航空は、デジタルを駆使しながら、搭乗時以外の顧客満足度も意識しながらの展開をしています。とかく航空会社は、運行中のサービスやマイルに代表される予約特典に差別化の手段を考えがちですが、デルタ航空では、ユーザーに対して、フライト前後も含めた利便性向上にこだわり、アプリを開発し、顧客接点に投資をすることで、これまで取れていなかったフライト前後の顧客ニーズや顧客の行動が取れることで、新たなサービス開発に生かしています。

TripAdvisorも、以前は旅先の評価、口コミをベースとした広告事業が主流でしたが、最近はメタサーチ機能に加え、体験アクティビティのプロバイダーを買収し、予約機能を充実させ始めています。お客様の口コミを観光スポットの評価として分かりやすく可視化しつつ、各予約サイトに誘導させ、アフィリエイト的に収入を得る。非常に戦略的に仕掛けられています。以前、TripAdvisor 日本法人にお邪魔し、「TripAdvisor のいちばんの強みはどこですか」と確認をしたところ、「お客様の口コミです」と言われました。余談ですが、実はGoogleにも、Google の観光スポットや観光施設の 口コミ情報がありますので、比較してみました。すると、あくまで主観ですが、残念ながら、Google の口コミは現状、書きっ放しの口コミも相当数あり、整備できていない印象を受けました。一方で、TripAdvisor の口コミは、最終的に人の目でアンケートをチェッ

クしていることもあり、その掲載している内容の信頼性を担保して、ユーザーを維持拡大させていると感じます。

上記の事例から、自企業で持っている領域の強みを生かしながら、顧客目線でサービスを拡大させることで顧客接点をより広範囲にわたらせ、お客様との関係を深めていくことが非常に重要ではないかと思えます。

さて、ここからは当機構で考えるデータ活用についてご紹介したいと思います。当機構のような9県にまたがる広域連携の観光地域づくり法人で、地域の観光地経営に顧客データを活用することを考えた場合、地域よっての観光誘客の進捗の差から、最低でも異なる3つの段階（フェーズ）があり、それぞれのフェーズにおいても、データの活用は大きな力を発揮すると考えています（図表9）。

図表 9

○ 顧客のデータ化とその活用について（観光地経営）

最低でも異なる3つのフェーズで力を発揮します。

- ① 来ていない状態を来させる = 0 を 1 にする（来訪していない問題を解決する）
他の訪問者のデータを分析して、そのエリア、町の観光素材を発掘することで訪問者の来訪動機をつくりだす
- ② 今、来訪している人に加えて、さらに来てもらう = 1 を 2 にする（プロモーションさせる）
すでに訪問者しているデータを分析して、さらに来てもらえるような施策をつくりだす
- ③ 来訪していた人たちが漸減する中、新たなターゲットを見出す = 3 を 4・5 にする（問題を発見する→課題化する）
すでに訪問者しているデータを分析して、課題を見つけるとともに、新たな機会を発見する

顧客データの活用は「来訪動機の醸成」や「課題発見」のために有益な情報を生む // //

①は、0を1にする段階です。お客様に観光地として認識されていないが、非常によい素材があり、お客様に感動していただける場所があるとしみます。しっかりと客観的データを分析し、まちの観光素材を発掘し磨き上げ、その素材に合致するターゲットを見出し、お越しいただく動機に結び付ける。今までなかった流れをつくることで0を1にすることになります。

②は、今、来訪している流れはあるが、さらに人を増やしていく。顧客は知っているが、さらにその情報を広く知らしめることで、1を2にしていく。

プロモーションさせる段階です。すでに来訪している方々のデータを分析し、顧客属性や嗜好性を正確に把握し、この観光地の持つ魅力を掘り下げながら、その魅力をより分かりやすく適切なターゲットにリーチさせ、伝える。よくありがちなのが、「たぶんこのAというポイントを好んで来るだろう」という思い込みで宣伝することです。実はAというポイントだけではなく、Bというポイントもお客様は好み来訪しているのに、それに気付かずAばかりに集中的にPRしてしまふ。思い込みや、見て欲しいという発信側の感情だけではなく、そこに来ている方々の行動や感情面をしっかりと分析し、観光地、観光施設の持つ新たな可能性を広げお客様目線でプロモーションし直し、1を2にしていく段階です。

③は、すでに過去の取り組みで成長して成果を上げたものの、その後、来訪者が増加せず、観光地として成熟している段階です。この場合、新たな市場機会として、未開拓のターゲットを見出すことで、3を4や5に増やしていく段階です。現状における問題を発見し、その問題から行うべき事項を課題化して、それを解決していく。お客様に一定の評価はもらっているが、評判がいま一つであった場合、その部分を改善すると、劇的にお客様の満足度が上がっていくことがあります。

何となく人を増やすとか、人を呼び込むという漠然としたデータの活用ではなく、段階をきちんと切り分け、観光地としての状態を正確に把握し、その状態に合わせたデータを見ていく必要があると感じています。

旅行には必ず、そこに来訪する動機があります。何かを見たい、したいなど、必ず存在します。その動機が何なのか、見極めるためにもデータは必要です。この場合のデータは、数字で測ったものだけでないアンケートなどでもあり得ると思います。もし、今現状、その地に来ていない(①の段階)のであれば、その動機を作り出す必要があります。そのためには、当然、現状来ている事例から、示唆は多くあるものです。また、一方で、②の段階や③の段階でも、来訪している人の動機を調べることは非常に重要です。どの段階でも、今来てい

ない属性の人を来訪させるにあたって、どういう取り組みが必要か、仮説を立てねばならないからです。これを課題発見と定義しています。上記から、顧客データは「来訪動機の醸成」や「課題発見」のために有益な情報なのです。

これまでの観光の仕掛けは、何となく感覚的に「これが受けそうだから、いいのではないかな？」とか、直感的に「たぶん、これは売れるよ」というような施策が大きな割合を占めていたと思います。その担当者の思いが強いと売れるが、あまりその気がないと売り上げが下がってしまうというように、属人によって結果が変わってしまう。いろいろな場面でそういう状況を私も目の当たりにしてきました。

もちろん、データだけですべてが完結するとは思っておりません。しかし、さまざまな観光におけるデータを蓄積するとともに、誘客に寄与する変数を見だし、それらから方程式をつくり、機械学習により、仮説の解を導びき、検証のサイクルを回していく。その世界観が実現すれば、どのような人が着任しても一定の改善策が見いだせ、今後の展開を議論できるデータになります。これがデジタル化に関して非常に重要なポイントです。

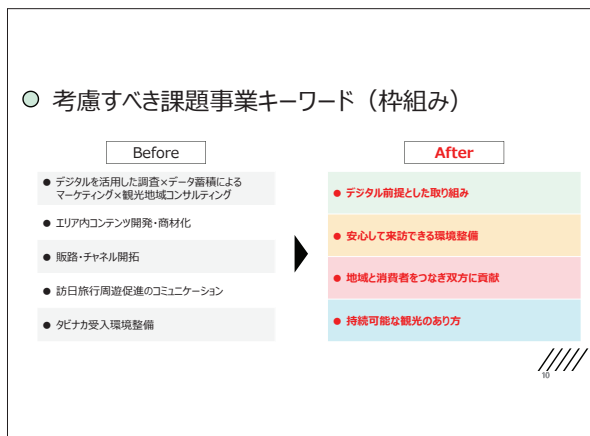
これまでも触れてきた「たゆまぬ顧客接点」と「顧客データ化・活用」は、表裏一体です。デジタルで顧客接点を持ち続けることが有益な顧客データの取得につながり、データ活用の流れができます。

顧客接点を持つものの、「会員登録をしてもらったから、これでいいや」ということで、顧客接点を持ち続けないと、生かせるデータにはなりません。予算がついたので、今年はこの部分の調査をしようと断片的にそのときのデータを集中的に集め、その一時の事象だけを見て分析し導かれた施策を講じてもなかなか結果が出ないことが往々にしてあります。今回のコロナがまさに良い例ですが、世の中の価値観やニーズはずっと変化しているので、そこに対する施策もアジャストさせ続ける必要があります。接点を持ちデータを取り続ける、そのタイムリーなデータを活用するという流れをしっかりと意識しなければなりません。当機構としても、国

の予算を確保したからやる、なければやらないのではなく、自主財源の範囲内で、なるべくそれを内製化し、少ない予算でもこれだと決めたデータは収集し続けます。それこそがデジタル化を事業に生かす重要なポイントだと考えます。

コロナ前の2019年度、自治体とさまざまな議論を重ねて、合意形成した「観光グローバルビジョン」という事業方針があります。それを指針としながらも、コロナ前では、事業の枠組みを当初、①デジタルを活用した分析やデータ蓄積によるマーケティング、②エリア内コンテンツ開発商材化、③販路のチャンネル開拓、④訪日旅行促進のためのコミュニケーション、⑤タビナカの受入環境の整備、と具体的な事業を5つの枠組みで進めていました。これに対して、コロナ禍の変容に合わせていく必要があるだろうと再定義をしました（図表10）。

図表 10



まず初めに、「デジタルを前提とした取り組み」です。繰り返しになりますが、デジタル化は目的ではありません。やるべき取り組みをより、スピーディーにかつ効果的に、そして、データ化していくために、デジタルの前提が必要です。

次に、「安心して来訪できる環境整備」です。コロナ後の不安感を取り除かないと、そもそもお越しいただけないであろうということでの旅行者目線に立った受入環境整備になります。

そして、「地域と消費者をつなぎ双方への貢献」です。仮にコロナ禍のような状況で旅行者が来訪できなくても、しっかりと地元にお金が落ちるような仕組みをつくっていかないといけない。プロモーション

をするだけでは、地域の経済が回りません。

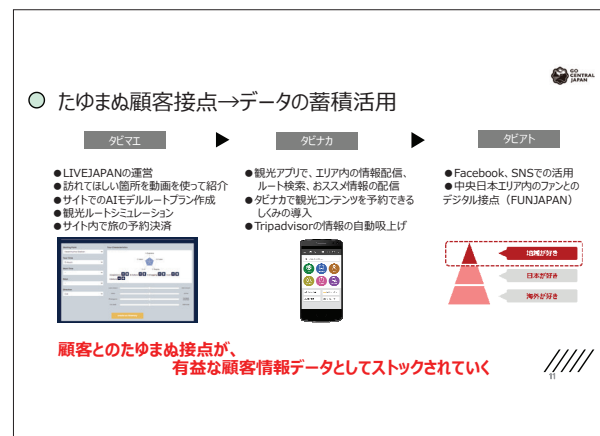
この3つがなされることで、SDGsのように「持続可能な観光の在り方」をしっかりと形づくっていくことが必要です。

加えて、観光地を持続可能にしていくための直接的な事業の企ても、この枠組みに入ります。この4つを事業の枠組みとしそれらを実行することで、組織強化が図られ、当機構の存在意義が高まっていくと思います。

3. 「中央日本総合観光機構」で未来に向けて進めている顧客接点強化とデータ活用について

このあとご紹介するのは、当機構で未来に向けて進めている「顧客接点の強化」と「データの活用」です。今後仕掛けようとしているものもあり、未来志向の事業もありますが、コロナを受けて、今後このような事業ごとの仕組みをしっかりと連携させていこうという内容になります（図表11）。タビマエ、

図表 11



タビナカ、タビアトとカスタマージャーニーに落とし込んでいく作業を常に意識して行っています。

私が2019年4月に着任したときも当然この議論はあったものの、例えば「タビマエの必要な情報の環境はつくったが、タビナカは観光地側がやればいいんじゃない？」という他力本願だったり、タビアトの効果測定なり、囲い込みなりが全然できていなかったりという反省がありました。「タビマエ、タビナカ、タビアトでお客様がこのエリアにお越し

いただき、観光を楽しんで、お帰りいただきながら感じたことを拡散してもらう」、この流れに当てはめるべき事業は以下の内容になります（図表12）。

図表 12

○ 来年度事業計画（案）	
● デジタル前提とした取り組み	<ul style="list-style-type: none"> WEBサイトコンテンツ掲載 移動データ収集アプリ作成 デジタルアーカイブ運用 スポットデータ定点観測 AI活用自動旅程プラン化メタデータ蓄積 広域エリアDMP基盤整備
● 安心して来訪できる環境整備	<ul style="list-style-type: none"> LIVE JAPAN 運用準備 宿泊施設連携強化（サクラクオリティ） 観光列車情報集約（貸切等）
● 地域と消費者をつなぎ双方に貢献	<ul style="list-style-type: none"> コンテンツ集約の仕組み構築（DMC準備） バーチャル県民プラットフォーム（FUN JAPAN：囲い込み・EC） 関東・関西広域連携DMOとの連携強化
● 持続可能な観光のあり方	<ul style="list-style-type: none"> 交通機関連携・広域スマートアクセス ATWS2021参画 KPI内製化（Smile Caravan） 持続可能な観光推進調査 B to B 主催プロモーション

まず、タビマエの情報として、「LIVE JAPAN」の中央日本エリア立ち上げの支援です。LIVE JAPANはご存じでしょうか。東京や大阪の駅によく掲示されています「お守り」をメインアイコンとした訪日外国人向けの誘客と有事の際の情報配信サイトですが、「ぐるなび」が運営しています。例えば災害や今回のコロナなど、有事の情報を8言語で配信します。交通事業者が中心となり自治体などに協力をいただき情報を一元的に集約し、訪日外国人客の皆さんに配信します。現況、このエリアにはまだこのサイトがありません。

2番目には、訪れてほしい箇所、観光スポット個々のスチール画像を短い動画にて紹介する事業です。観光協会や旅行会社が所有する観光スポットの画像は沢山あるのですが、動画となると3分や5分程に多額の費用をかけて制作したプロモーション動画になってしまいます。今回活用を検討している動画は、観光地のホームページのスチール画像の枠を5秒ぐらいの動画に変えたものです。動画は瞬間的に多くの情報をお伝えできます。例えば、綺麗なお堀の並木から振り返ると城が一望でき、庭から鳥居、見上げると神社の本殿などのように、数秒の動画に変えるだけで情報量が一気に何十倍にもなります。これを低コストで事業化するために、地元のテレビ局との連携を試みています。テレビ局には、ニュースなどで扱った

オンエア済みの動画がデッドストックとして倉庫に山積みになっています。観光スポットに応じ、数秒間の綺麗な細切れ動画を安価で提供いただき、WEBサイトに植え付けて、迎え撃つ5G時代に備える予定です。

3番目は、サイトでのAIモデルルートプランの作成です。今年度国費事業「Google map情報利便性向上事業」では、前述したようなGoogle map上のスポットやアクセス情報の精度を上げ、周遊促進の取り組みを行っております。まず、オーナー登録をし、GTFSの位置データ、二次交通の時刻表データなどの整理をしたとき、人の流れがどのように変わるかということを実証的に行っています。残念ながら現在、訪日インバウンドの動きがない為、日本人にどれだけの効果があるかという視点で、モデル地区として福井県、長野県、滋賀県内の3エリアを重点的に情報の整備を行っています。その事業を受託した企業が持っているAIのテクノロジーを来年度、当機構のサイトを活用していきたいと考えています。タビマエにおいて、各観光スポットを検索するお客様はどういう属性があるのか、またそのスポットはほかのスポットとどう関係性にあるか、タビマエのお客様の行動を繰り返し機械学習させることで、同様な属性のお客様が検索した際に、ニーズに合致するようなレコメンドができるようになります。もちろん、最初は確かなレコメンドはできないと思いますが、検索が増えるほど、データの精度が高まっていきます。

そこで付随して重要になるのが、オウンドメディア（自社で保有するメディアの総称）内での予約決済機能です。カスタマージャーニーにおいて、認知関心が高まり、検索を繰り返しても、結局、お客様が旅行を予約し、来訪されたかどうかわからなければ、最終的な効果検証ができません。そこで、サイト内で、予約機能を持たせることで、お客様の購買状況もデータとして蓄積できます。この部分は非常に重要なキーになるので、なるべく早目の実現を目指して準備しています。

そして、続いてはタビナカです。観光ルート検索アプリでエリア内の情報配信、ルート検索、お

スズメ情報の専用アプリの開発に取りかかる予定です。北海道には「Drive Hokkaido!」という訪日インバウンドのレンタカー利用促進のためのアプリがあります。国土交通省北海道開発局がナビタイム社と開発したものです。ナビタイム社が移動データの情報を収集・集約し、その移動情報をもとに、訪日インバウンドの観光戦略を立てるために整備をされています。レンタカー店で、アプリの有用性を伝え、アプリをダウンロードしてもらい、その行動をGPSで追跡し、どのような動きをしているのかをチェックしています。北海道は非常に広いので、隅々までの観光周遊を促すのが、極めて難しいため、二次交通として高いレンタカー需要がありながらも、訪日のお客様は決まった定番のエリア（札幌、小樽、富良野、美瑛）以外は当初、行っていなかったそうです。そこで、新たなエリアとして道北をプロモーションし、その効果検証を行います。要するに、仕掛けたものに対する効果測定を動態データとして確認分析し、その結果に応じ、また次の手を打っていくという戦略です。経過としては、道北の情報をプロモーションとしてどんどん出したが、遠すぎることに加え、それ相応の魅力が伝えられず、なかなか北には行ってくれないということで戦略を変更し、道東に人を流すことになりました。ほかのエリアの宣伝はせずに、道東のプロモーションだけを徹底的にされたそうです。結果、人の流れが東に動き始めました。その状況を見ながら、次の段階では、道東でも訪問が確認できなかった釧路エリアに絞り、観光情報に厚みを持たせて流れを変えるなど、分かりやすいPDCAサイクル戦略として活用しています。

タビマエに仕掛けた情報による、タビナカの行動パターンのデータを分析し次の戦略を仕掛けていくことは非常に重要で、この当機構のエリアもドライブとの相性も悪くなく、同様のシステム活用が有効であろうと導入に至りました。

ほかのアプリと何が違うかという点、レンタカー需要を意識している点と、そのユーザーからの移動データの収集が可能な点です。コロナ後のニーズを考えると、公共交通機関を避け、レンタカーの

利用が増える可能性が高いということがあります。加えて、このアプリのもう1つの特徴が、いわゆる観光スポットではない、「検索しにくい何気ない道路上の絶景スポット」が情報として入っているという点です。旅で出会う偶然の景色を導いてくれるということですね。海岸や山沿い、湖沿い、里山の景色を目的地として人の動きをつくることで、新たな回遊が生まれていきます。そしてそこから傾向値を分析する移動データを収集します。

前述のような来年度の事業の詳細をまとめると、図表12になります。

カスタマージャーニーのタビマエ・タビナカ・タビアトのどの場面でお客様とリレーションを図っていくのか、それがこの4つの枠組みのどこに位置しているのか、偏りすぎていないか、バランスがとれているのか、このような手法で全体の流れを確認し、事業の枠組みを決めています。

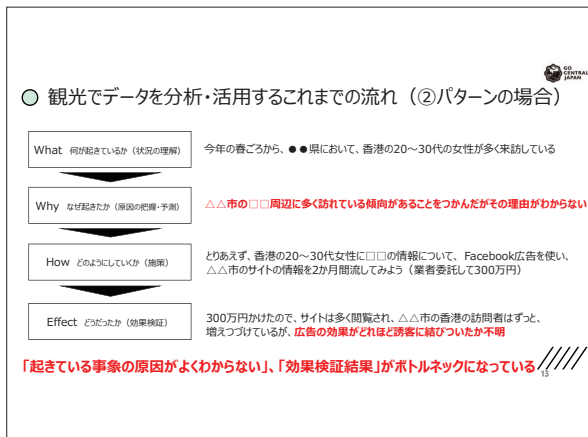
4. 機構が考えるデータ分析の考え方

すでに述べさせていただきましたが、広域エリア内には、地域によってさまざまな課題のフェーズ、段階があり、そのすべてに対して、対応できるようなデータ活用基盤が必要です。点在するデータをそれぞれの場面で読み解くのではなく、一度しっかり集約し、そこでデータの関連性を検証し、それぞれのデータが持つ意味合いを把握し、それぞれが何を次に導くのかというところをつくっていくために、データ活用基盤をつくらうと考えています。一般的にはDMP（Data Management Platform）と言われていますが、広域で活用できるシステムの構築の準備を進めています。

ここで、観光地経営において、現状よくあるデータを活用した事例を紹介しましょう（図表13）。

まず、考える流れですが、What（何が起きているか）、Why（なぜそれは起きているのか）、How（どのようにしていくのか）、Effect（どうだったのか）という流れに分解しています。これに沿って、今各地域で起きている観光地経営の現状の例を見てみましょう。

図表 13



What : 今年の春ごろから〇〇県のある場所に香港の20~30代の女性の流れが多くできているらしい

Why: 〇〇県の、よく見てみると、〇〇市に行っているらしいが、その理由や原因がよく分かっていない

How: 「でも、今来ているから、これを増やせないか。とりあえず香港の20代から30代にFacebook広告を打って、〇〇市のサイトの情報を2か月間流してみようか」。

Effect : 300万円かけたので、結果としては来訪者が増えている。しかし、そのエリアだけでなく、全体として人の流れが増えている。実際、広告としての効果がどれだけの誘客につながっているのかが不明

コロナ前には、このようなことが各地で相当数起きていたのだろうと感じています。乱暴な言葉を使ってしまうと、棚ぼた的に動いている訪日インバウンドの流れがあり、その効果検証の精度もほとんどなく、費用を費やしている印象です。

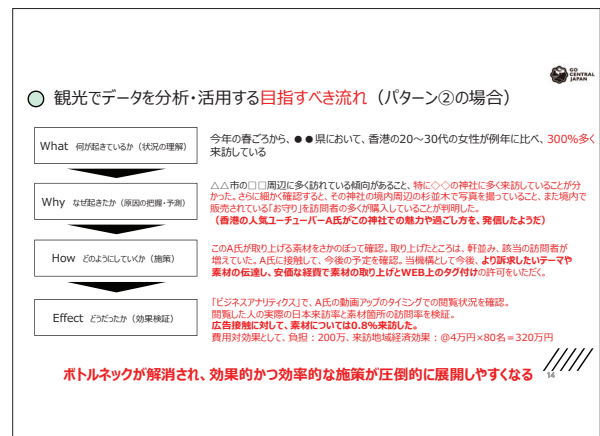
コロナ後の観光は、正解がないものの、少なくともデータに基づいた裏付けのある仕掛けをし、それに沿った受入環境をしっかりと整えなければ、オーバーツーリズムのような一極集中することにもなりかねませんし、あるところには全く行かないということにもなるでしょう。

観光地経営で大切なことは、お客様が来訪している動機と事象の因果関係をしっかり理解するこ

と、また、経営としての施策の効果検証をしっかりと行っていくことだと思います。しかしながら、現状この2つが各地の観光地経営でボトルネックになっていると感じています。

これを理想的な形に変換をすると、例えば、ある観光スポットの例ですが、これまでと比べて利用客が増えてきたので、SNSなどの解析分析をすると、多くの人が杉並木で写真を撮っている。何となくこういう写真が多いな、お守りを買っている人も多いな、みたいなことが読み解けてきた (図表 14)。もっとSNSなどを細かく調べてみると、実

図表 14



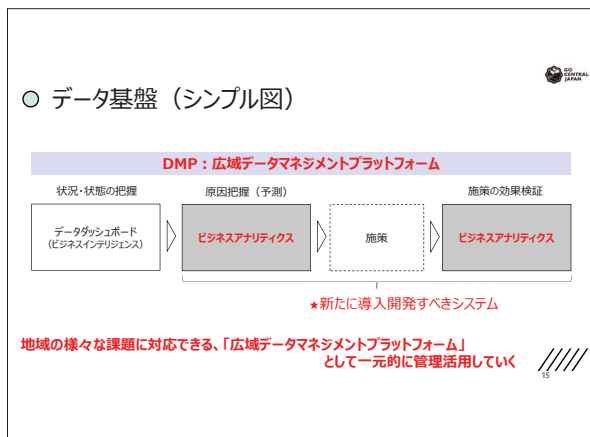
は香港の人気ユーチューバーのA氏がこの神社で過ごしたと発信したことが事の発端だったらしいということがわかる。全体が増えたから、お金をマスにドンと入れようではなく、しっかり絞り込んだPR情報で打って出れば、マスにかかるよりは狙い撃ちをしていけるだろうと感じています。A氏に何とか接触を図って関係をつなげることで、より効率的な仕掛けで結果を出すことができます。加えて、実際に広告を見たお客様が来訪したのかどうか、一個人のアカウントベースで確認できることも視野に入れていきます。広告を見た人のうち、実際に、何人来訪したのかが実測できれば、広告の費用対効果が検証できます。将来的には、このような分析ができる「ビジネスアナリティクス」の開発を検討しています。

担当者の思いや知見、スキルが高ければ、次の一手を仕掛けられますが、地域において、問題の所在を明らかにして、その問題を構造化して、

必要な課題に対して、効果的な施策を打つことができる専門人材は非常に不足していると感じています。このような状況の中で、データマネジメントのシステム化で、人の知見やスキルに依存しない解決策を模索しています。これによってすべてのボトルネックが解消されるわけではありませんが、部分的に解消させることによって、効果的かつ効率的な施策が打たれ、手探りでやっているものが徐々に可視化してくるというシステムになります。

当機構が運用している「データダッシュボード」によって見えてくるものに加え、この先は、分析・効果検証ツールとしての「ビジネスアナリティクス」を開発し、各観光地において、課題を明確にして、適切な施策と効果検証のPDCAをぐるぐる回していく。このような世界観が実現するために、広域観光によるデータマネジメントプラットフォームをわれわれの中で構築していこうと計画しています（図表 15）。

図表 15



この流れの中では、例えば「サクラクオリティ」参画の宿泊施設や観光地の事業者との連携により収集できるデータや、自治体が調査事業で集めた数字などを当機構の「データダッシュボード」で一元管理をし、連携団体とデータの共有を図れないかと考えています。その一元管理したデータをしっかりと分析し、お返しすることができれば、個々で行っていた高額な調査事業が圧縮できます。そして、調査にかけていた費用や時間を本来優先されるべき地元観光地の環境整備や観光コンテンツ

の開発など、現場でしかできないことにしっかりと集中していただくことも、重要なメリットの1つです。理想的な観光地経営における組織の役割分担の実現に向け、理解者や協力者を増やしていくような取り組みを進めています。地域のさまざまな課題解決が可能になる、広域データマネジメントプラットフォームの一元管理をぜひ推し進めていきたいと考えています。

ちなみにですが、現行の「データダッシュボード」には2種類のデータがあります。オープンデータは、ウェブ上で誰もが見られるようなデータをまとめたものです。もう1つは、先ほど「Drive Hokkaido!」というアプリを紹介しましたが、こういった仕掛けをされているナビタイムが集めた2019年1月から12月の1年間の訪日インバウンドのお客様の移動データになります。

オープンデータについては、昨年11月に作成した「観光グローバルビジョン」において、全国のエリア別インバウンド延べ宿泊者数や、空港別の入国者数などを円グラフでまとめたところ、「自分の県のは持っているが、こうやって全体的に見ると、うちがどういう位置にあるのか、良くわかる」、「関東・関西を比較すると、このエリアはどのようなのかというのが分かりやすくていいね」という話をいただいたので、オープンデータのアップデートされた最新のデータをグラフ化できるようにしました。また、そのほかでは、訪問者属性として9県のフィルターと男女別、年齢別、国別（主要20か国）が参照できます。これはCSVでダウンロードもできますので、データを別のところでも活用が可能です。観光目的、旅行形態、日本滞在日数なども分かるようになっています。次に、出入国港（外国人が出国または入国できる場所として法令で指定された空港や港）です。これも感覚で論じることが多いですが、意外とおもしろい。例えば石川県には北陸新幹線で行くであろう、関東からが多い感覚を持ちますが、実はセントレアや関空からの利用も実績として多いことがわかります。

次にGPSデータです。ナビタイムが訪日外国人向けに作っているナビゲーションアプリがあり、150

万人程のダウンロード実績があり、個人情報開示の承諾をいただいた方がそのうち2～3割で、さらに、当機構エリアだけに絞っていくと5万件ぐらいのお客様のデータがあります。そのため、データとしては十分に傾向値をみることができます。ナビタイムからは、データを地域の共有資源として活用するという事に共感いただき、非常にローコストで使わせていただいています。観光庁が誘客を推進している主要20か国がすべて対象になっています。データとしては、非常にバランスよく数字がとれています。

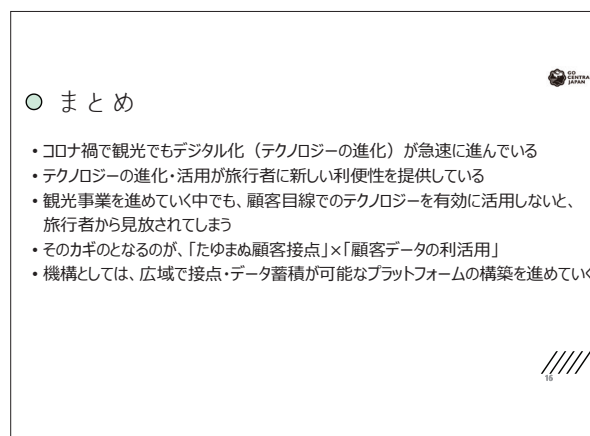
参考事例として、TripAdvisorに、日本でインバウンドに利用してもらいたい人気のベスト30が出ていますが、前述でも触れたように当機構エリア内の主要スポットに対して、そのアンケートの口コミを全部拾いました。言語別、シーズン別、クラスター別も全部分かれているので、家族で春とか、カップルで秋とか、1人旅の冬とか、フィルターでソートしたときのアンケートの実数を手拾いしていくという途方もない作業を当機構のマーケティング部の5名で3か月ぐらいかけて行いました。

エリア内9県の観光スポット情報を収集し、2019年までのインバウンド利用実態をデータ化しました。270か所ぐらいの観光地をずらっと並べてみて、Googleオーナー登録されているかどうか、二次交通のアクセスが表示されるか、を確認しつつ、TripAdvisorの観光スポット順位のアルゴリズム、規則性を測りながら、訪日インバウンドとして、そのスポットの日本語以外の言語の比率はどれだけあるのかを「総口コミ×多言語比率（日本語以外

の比率）」として、かけ算を行い、訪日インバウンド向けの観光素材としてポテンシャルを270か所の序列化を行い、2020年以降の動向変化を時系列推移として見続けていく計画です。

最後になりますが、今回の話のまとめになります（図表16）。

図表 16



コロナ禍で、お客様のデジタル化は急速に進んでいます。その中で、われわれ観光地経営をするものも、テクノロジーを活用したデジタル化を進めなければ、もはやお客様の変化のスピードについていけず、マーケットから見放されてしまうでしょう。

これからの観光地経営のカギとなるのは、顧客接点を継続的につくっていく「たゆまぬ顧客接点」とそれに付随した「顧客データの活用」です。そのために、当機構では、顧客接点をデジタルで強化しつつ、広域で可能なデータマネジメントプラットフォームの構築を、このコロナ禍に急ピッチで準備を進めています。