

[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 報告書]

**～ウィズ／アフターコロナ時代における  
持続可能な観光地域づくりを目指して～**

2021年4月

公益財団法人 中部圏社会経済研究所

## はじめに

当財団では 2018 年度から「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」というテーマを設定し、「インバウンド観光研究会」を組成して、地域が観光資源を活用して魅力ある地域づくりを進める必要があるとの認識のもと、近視眼的な視点ではなく持続可能な視点から、経済効果を高めるためのさまざまな取り組みや、観光地が持続性を確保する仕組みなどについて調査検討し、インバウンド需要を地域活性化に結びつける施策・事業や課題などについて研究を進めてきた。

2019 年の訪日外国人旅行者は過去最高の 3,188 万人（前年比 2.2%増）となったが、2020 年は、新型コロナウイルス感染症の影響によりインバウンド需要が蒸発し、前年比 87.1%減の 412 万人と急減した。観光産業は、当面国内観光への取り組みが必要となるとともに、インバウンドによる消費が日本経済を下支えするまでになっていたため、各地域への影響は非常に大きい。

このような大きな変化を受けて 2020 年度は、持続可能な観光地域づくりの推進の視点から、今後必ず戻るであろうインバウンド需要の回復を見据えて、ウィズ/アフターコロナ時代における持続可能な新しい観光地域づくりの取り組みに焦点をあてて調査研究を行った。

本報告書は、これら調査研究の成果をまとめたものである。

調査研究にあたっては、自治体関係者、DMO 関係者はじめ、数多くの方々からご助言・お力添えをいただいた。また、インバウンド観光研究会のメンバーには、検討の過程で、示唆に富む数多くの建設的な意見を頂戴するとともに、報告書作成にご尽力いただいた。この場をお借りして関係者の皆様に厚く御礼申し上げます。

2021 年 4 月

公益財団法人 中部圏社会経済研究所

## 【目 次】

### 第1章 統計・調査から見たコロナのインバウンド観光への影響

I 訪日外国人旅行者数 .....	1
II 訪日外国人旅行消費額 .....	3
III 訪日外国人旅行者の意識 .....	6

### 第2章 新型コロナウイルスによって変化する観光地マネジメント

I 観光の状況 .....	10
II 新型コロナウイルスが引き起こしたパラダイム変化 .....	11
III ポスト・コロナへ向けて創造すべきこと .....	15
IV 供給過剰時代の到来 .....	29
V どのように復活していくのか .....	34

### 第3章 観光地域づくりの取り組み事例

I 観光地域づくり法人（DMO）について .....	36
II 取り組み事例 .....	37
1. 地域DMO 一般社団法人 飛騨・高山観光コンベンション協会 .....	38
2. 地域連携DMO 一般社団法人 雪国観光圏 .....	44
3. 広域連携DMO 一般社団法人 中央日本総合観光機構 .....	55

### 第4章 持続可能な観光地域づくりを目指して

I コロナ禍における取り組みのポイント .....	61
II アフターコロナの新しい観光地域づくりに向けての提言 .....	68

参考文献 .....	71
------------	----

## 【インバウンド観光研究会委員】

(2021年3月現在)

氏名	所属・役職
荻野 光貴	(一社)中央日本総合観光機構 常務理事・事務局長
小瀬 光則	(一社)飛騨・高山観光コンベンション協会 事務局次長
平野 宣行	(株)JTB 法人事業本部 名古屋事業部 営業推進担当部長 (営業開発プロデューサー)
山田 雄一	(公財)日本交通公社 観光政策研究部長 主席研究員／博士(社会工学)

(敬称略、順不同)

インバウンド観光研究会では、委員の方々から、もしくは、テーマに応じて講師の方をお招きしてご講演いただき、討議を通じて検討を深めてきました。その概要については、都度当財団調査季報「中部圏研究」に掲載してきておりますが、本報告書の作成にあたり、委員および講師の方々に、あらためて講演原稿を監修・加筆修正していただきました。

ご執筆いただいたパートは以下のとおりです。心より感謝申しあげる次第です。

- ・「第2章 新型コロナウイルスによって変化する観光地マネジメント」 山田 雄一 委員  
(第5回研究会(2020.7.22)にてご講演、「中部圏研究」Vol.212(2020年9月号)掲載)
- ・「第3章Ⅱ 観光地域づくりの取り組み事例」
  - 「Ⅱ-1. 地域 DMO 一般社団法人 飛騨・高山観光コンベンション協会」 小瀬 光則 委員  
(第7回研究会(2020.12.18)にてご講演)
  - 「Ⅱ-2. 地域連携 DMO 一般社団法人 雪国観光圏」 井口 智裕 雪国観光圏代表理事  
(第6回研究会(2020.10.29)にてご講演、「中部圏研究」Vol.213(2020年12月号)掲載)
  - 「Ⅱ-3. 広域連携 DMO 一般社団法人 中央日本総合観光機構」 荻野 光貴 委員  
(第7回研究会(2020.12.18)にてご講演、「中部圏研究」Vol.214(2021年3月号)掲載)



## (用語の定義)

本報告書での用語の定義は以下のとおりとする。

### ◆ 「観光地域づくり」

- ・行政や観光関連事業者中心ではなく他産業や住民等も一体となって旅行者を受け入れる観光による交流を活発にすることで地域課題を解決するなど豊かな地域づくりを実現すること

#### (参考)観光庁ホームページ

国・地方公共団体・民間事業者等が連携し、訪日外国人旅行者の受入環境の整備・充実を総合的に推進することで、全国的に訪日外国人旅行者が安心して快適に、移動・滞在・観光することができる環境を提供し、訪日外国人旅行者の訪問を促進するとともに、満足度を高め、リピーターの増加を図ることを目指す。

### ◆ 「持続可能な観光」

- ・訪問客、産業、環境、受入れ地域の需要に適合しつつ、現在と未来の経済、社会、環境への影響に十分配慮した観光

#### (参考)国連世界観光機関(UNWTO)における「持続可能な観光」について

国連世界観光機関(UNWTO)における「持続可能な観光」とは、「訪問客、産業、環境、受入れ地域の需要に適合しつつ、現在と未来の経済、社会、環境への影響に十分配慮した観光」とされている。

観光の持続可能性の原理は、「観光の発展における、環境、経済、社会文化的な側面に関わっており、長期間の持続可能性を保証するためには、これら3つの領域※間で適切な均衡がとれていなければならない」としている。

※①環境資源の活用の最適化

②ホストコミュニティの社会文化的真正性

③長期的な経済活動の保証

持続可能な観光の発展には以下①～③が必要で、観光客の高いレベルの満足を維持すべき、としている。

①関連するすべてのステークホルダーの参画

②(幅広い参加と確実な合意形成のための)強い政治的リーダーシップ

③観光の影響をモニタリングする継続的取組み

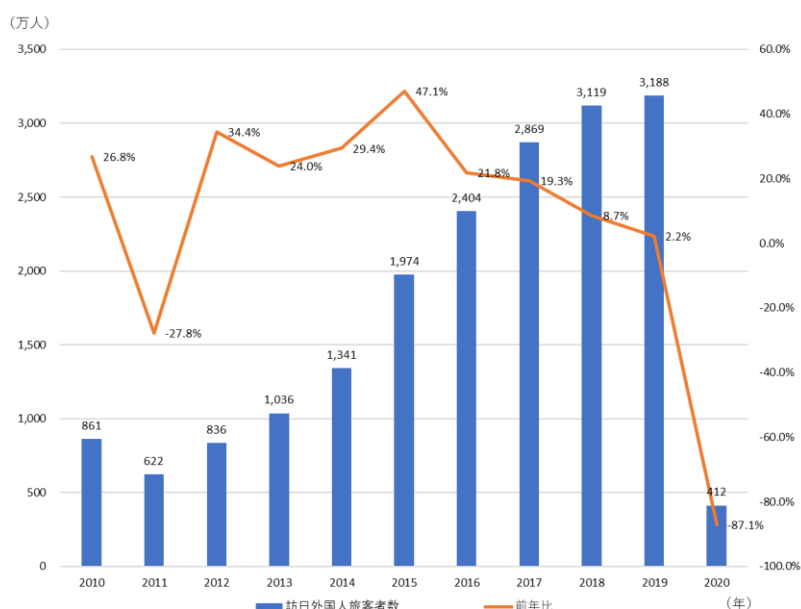
## 第1章 統計・調査から見たコロナのインバウンド観光への影響

### I 訪日外国人旅行者数

訪日外国人旅行者数は、2011年以降右肩上がりに伸びてきたが、2019年は3,188万人（前年比2.2%増）となり、2011年以降、継続して過去最高を記録していたが、その伸びは鈍化した。

日本政府は2020年の訪日外国人旅行者数4,000万人達成という高い目標を掲げていたが、2020年の訪日外国人旅行者数は、新型コロナウイルス感染症の影響により、411万5,900人（前年比87.1%減）と急減した（図表1-1）。

図表1-1 訪日外国人旅客数数の推移



（出典）日本政府観光局（JNTO）「訪日外客数」

2020年1月下旬以降の新型コロナウイルス感染症の拡大により、2月以降順次水際対策が強化され、訪日外国人旅行者数は激減した。入国規制のためインバウンド需要は3月の前年比93%減、4月以降、前年比99.9%程度の減少となり、2020年は過去最大の落ち込みとなり、インバウンド需要は蒸発した。

7月以降、「国際的な人の往来再開に向けた措置」が段階的に進められ、ビジネス目的（ビジネス上必要な人材等に加え、順次、留学、家族滞在等のその他の在留資格も対象）の入国が限定的に再開されたが、観光目的での入国は、現在まで認められていない。（2021年3月19日現在、入国申請前14日以内に9か国・地域の滞在歴がある外国人を除き、特段の事情

がない限り入国停止。全ての入国者に対して出国前 72 時間以内に実施した新型コロナウイルス検査の陰性証明書の提出を義務付け。）

日本国内における初期のコロナウイルス感染拡大の原因が訪日外国人旅行者や海外渡航者であったため、国際的な往来を再開することに対する国民の不安は根強く、ワクチンの大量接種によって感染への懸念が完全に払拭されない限り、インバウンドの全面的な受け入れを進めることは困難であると見られている。訪日外国人旅行者数が 2019 年のレベルに戻るには相応の時間を要する<sup>(注)</sup>ため、インバウンド需要蒸発による地域経済への悪影響はかなり続く可能性がある。

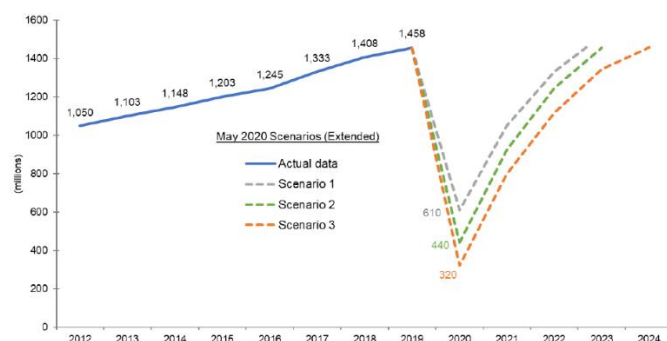
(注)

国連世界観光機関 (UNWTO、本部マドリード) は 2021 年 2 月、新型コロナウイルス流行に伴う海外旅行者の大幅な減少で 2020 年に世界で失われた国際観光収入は推計 1 兆 3 千億ドル (約 135 兆円) に上ると発表した。金融危機時の 2009 年の 11 倍以上で、UNWTO は 2020 年を「観光史上最悪の年」と評した。

2020 年の国際観光客数は、世界各国全体で 2019 年から 74% 減に当たる約 10 億人が減少した。観光に関わる 1 億~1 億 2 千万人の職が失われる恐れがある。国際観光客数の落ち込みはアジア太平洋地域が最も大きく 84% 減少した。中東 75% 減、欧州 70% 減、米州は 69% 減であった。

先行きについて、UNWTO は 2020 年 5 月に 3 つのシナリオを提示し、2020 年年間の国際観光客数が 58 ~78% 減少し、旅行制限の段階的かつ直線的な解除、ワクチンや治療法に関する利用の可能性、旅行者の信頼回復を前提に動向が変わるとし、国際観光客数は、2019 年のレベルに戻るまでにシナリオ 1 の 2 年半 (2023 年 6 月頃) からシナリオ 3 の 4 年 (2024 年末) かかると予測している。また、ワクチン開発や治療法の確立などにより、旅行需要の反動増は 21 年に表れるとしている。

図表 1-2 国際観光客数の回復シナリオ



UNWTO World Tourism Barometer

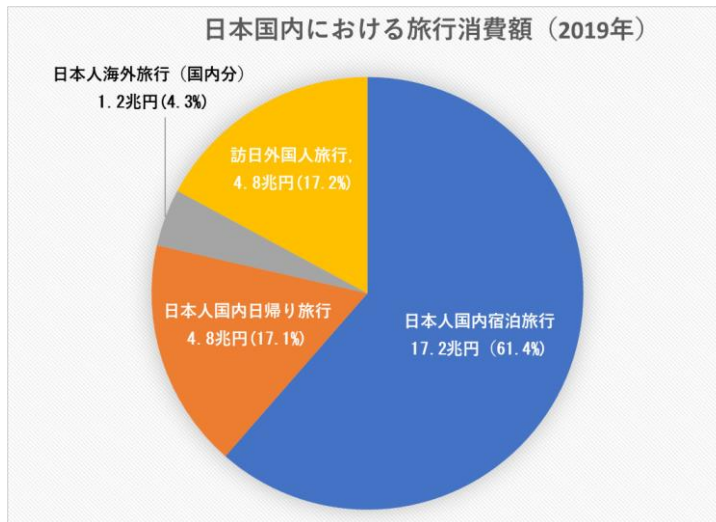
(出典) 世界観光機関 (UNWTO)

国際航空運送協会(IATA)は2020年7月、最新の世界の乗客予測を発表し、旅客需要が、新型コロナウイルス発生以前の2019年レベルに回復するのは、2024年になるとの見込みを示した。また、短距離路線の需要は長距離路線よりも早く回復するが、2019年レベルに回復するのは、2023年になると予測した。

## II 訪日外国人旅行消費額

国内における旅行消費額の内訳(2019年)を見ると、訪日外国人旅行は17.2%を占めている(図表1-3)。

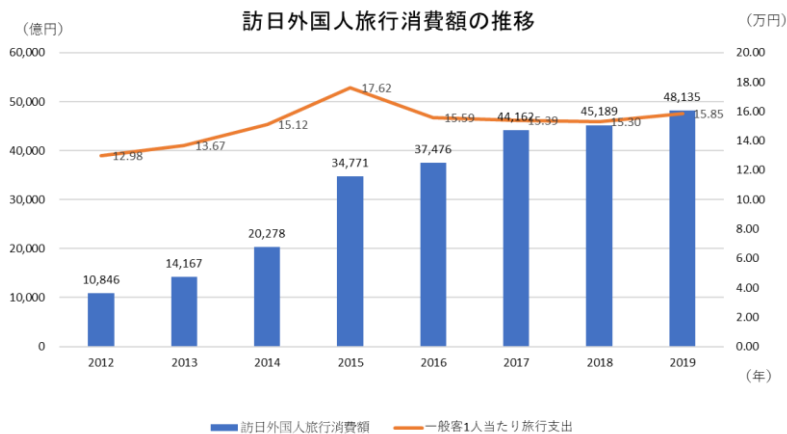
図表 1-3



(出典) 観光庁「旅行・観光消費動向調査」及び「訪日外国人消費動向調査」より作成

訪日外国人の増加により、訪日外国人旅行消費額も増加している。2019年は4兆8,135億円、前年比6.5%増となり、2013年以降連続して過去最高となった。訪日外国人1人当たりの旅行支出は、15.85万円、前年比3.6%増となった(図表1-4)。

図表 1-4



(出典) 観光庁「訪日外国人消費動向調査」

2020年2月以降のインバウンド需要の蒸発が、日本各地で地域ごとにどれほどの影響が

あるかを2019年のデータから簡易的に試算した(経済産業省・経済解析室ひと言解説集「感染症によるインバウンド需要蒸発の影響は、地域ごとにどう異なるのか?」(2020/5/15)参照)。

訪日外国人旅行消費額が、国内の旅行消費額全体に占める割合を「旅行消費額インバウンド率」として簡易的に試算し、インバウンドによる地域の影響を考察した(注1)。なお、地域区分は広域連携DMO(観光地域づくり法人)のマーケティング・マネジメント対象とする区域(注2)とする。

(注1)

旅行消費額インバウンド率 = (訪日外国人旅行消費額) / (訪日外国人旅行消費額 + 国内旅行消費額)

延べ宿泊数インバウンド率 = (外国人延べ宿泊者数) / (延べ宿泊者数)

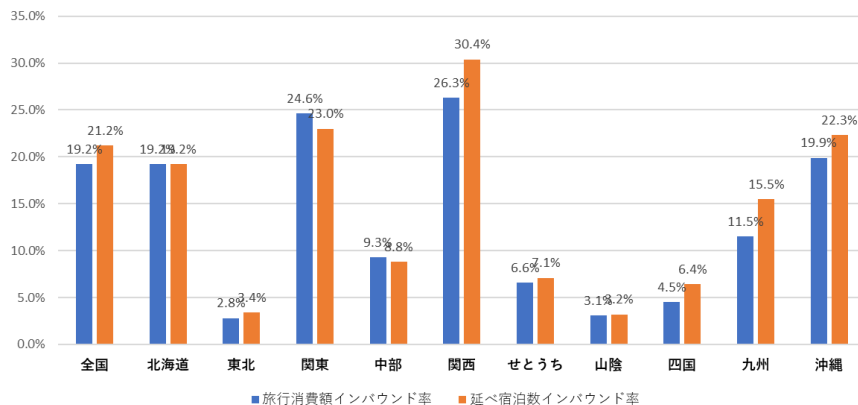
(注2)

地域区分は、広域連携DMOマーケティング・マネジメント対象とする区域の下記のとおりとする。

- ・北海道：(公社)北海道観光振興機構…北海道
- ・東北：(一社)東北観光推進機構…東北7県(青森県、岩手県、宮城県、秋田県、山形県、福島県、新潟県)
- ・関東：(一社)関東観光広域連携事業推進協議会…福島県、茨城県、栃木県、群馬県、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、新潟県、山梨県、長野県
- ・中部：(一社)中央日本総合観光機構…富山県、石川県、福井県、長野県、岐阜県、静岡県、愛知県、三重県、滋賀県
- ・関西：(一財)関西観光本部…福井県、三重県、滋賀県、京都府、大阪府、兵庫県、奈良県、和歌山県、鳥取県、徳島県
- ・せとうち：(一社)せとうち観光推進機構…兵庫県、岡山県、広島県、山口県、徳島県、香川県、愛媛県
- ・山陰：(一社)山陰インバウンド機構…鳥取県、島根県
- ・四国：(一社)四国ツーリズム創造機構…愛媛県、香川県、高知県、徳島県
- ・九州：(一社)九州観光推進機構…宮崎県、鹿児島県、大分県、熊本県、佐賀県、福岡県、長崎県
- ・沖縄：(一財)沖縄観光コンベンションビューロー…沖縄県

図表 1-5

地域別インバウンド率(試算値、2019年)



(出典) 観光庁「旅行・観光消費動向調査」、「訪日外国人消費動向調査」、「宿泊旅行統計調査」

旅行消費額インバウンド率をみると、全国値の 19.2%より高いのは、関西 26.3%、関東 24.6%、沖縄 19.9%で、北海道は全国値と同じ 19.2%で、その他の地域は全国値より低く九州 11.5%、中部 9.3%、せとうち 6.6%となっている（図表 1-5）。

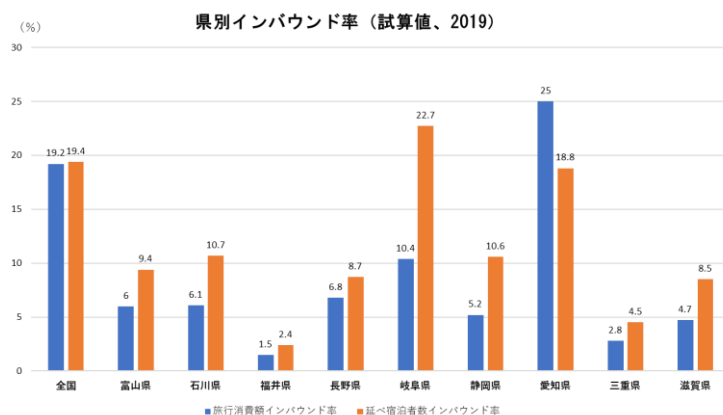
仮にインバウンドが通年で失われるとすると、近畿では、年間旅行消費額の約 3 割程度の消費が失われるのに対し、中部は約 1 割程度、東北では約 3%の喪失にとどまり、地域差がかなりある。

延べ宿泊数インバウンド率では、全国値の 19.4%より高いのは、関西 27.2%、北海道 23.8%、沖縄 23.6%、関東 20.0%で、その他の地域は全国値より低く九州 14.8%、中部 11.7%、せとうち 9.3%となっている。

中部各県の旅行消費額インバウンド率を見ると、全国値の 19.2%より高いのは、愛知県 25.0%だけで、次は岐阜県 10.4%、長野県 6.8%、石川県 6.1%、富山県 6.0%となっている（図表 1-6）。愛知県の割合が非常に大きく、年間旅行消費額の 25%程度の消費が失われたことになる。

延べ宿泊数インバウンド率については、全国値の 19.4%より高いのは、岐阜県の 22.7%だけであり、次に愛知県 18.8%の順番である。以下、石川県 10.7%、静岡県 10.6%、富山県 9.4%、長野県 8.7%、滋賀県 8.5%となっている。

図表 1-6



（出典）観光庁「旅行・観光消費動向調査」、「訪日外国人消費動向調査」、「宿泊旅行統計調査」

### Ⅲ 訪日外国人旅行者の意識

各種機関により、訪日外国人旅行者の意向調査が実施されている。今回以下①、②、③<sup>(注)</sup>から得られた主な知見を以下にまとめる。

- ① 「DBJ・JTBF アジア・欧米豪 訪日外国人旅行者の意向調査（2020年度 新型コロナ影響度 特別調査）」（日本政策投資銀行(DBJ)、日本交通公社(JTBF)）
- ② 「訪日旅行市場における新型コロナ感染症の影響と需要回復局面の旅行者ニーズと志向に関する調査」（日本政府観光局(JNTO)）
- ③ 「新型コロナウイルス感染症（COVID-19）に関する旅行者調査（更新版）」（Tripadvisor）

（注）各アンケートの調査概要

①「DBJ・JTBF アジア・欧米豪 訪日外国人旅行者の意向調査（2020年度 新型コロナ影響度 特別調査）」（実施機関：株式会社日本政策投資銀行(DBJ)、公益財団法人日本交通公社(JTBF)）

調査概要：

調査方法：インターネットによる調査

調査期間：2020年6月2日～6月12日

調査対象：韓国、中国、台湾、香港、タイ、シンガポール、マレーシア、インドネシア、アメリカ、オーストラリア、イギリス、フランスの12地域

調査対象者：20歳～59歳の男女、かつ、海外旅行経験者

有効回答者数：6,266人

②「訪日旅行市場における新型コロナ感染症の影響と需要回復局面の旅行者ニーズと志向に関する調査」（実施機関：日本政府観光局(JNTO)）

調査概要：

調査方法：オンラインでのアンケート調査

調査期間：2020年9月

調査対象：台湾、香港、イギリス、オーストラリア

調査対象者：過去3年間にレジャー性の海外旅行を実施した者

有効回答者数：2,215人

③「新型コロナウイルス感染症（COVID-19）に関する旅行者調査（更新版）」（実施機関：Tripadvisor, Inc.）

調査概要：アンケート調査

調査期間：2020年4月22日～28日、5月29日～6月2日、6月10日～15日、6月24日～30日

調査対象：日本、アメリカ、イギリス、イタリア、オーストラリア、シンガポール

- 海外観光旅行の検討を再開するタイミングは、「抗ウイルス薬の開発など、新型コロナの脅威が消滅してから」、「渡航希望先の安全宣言後」、「自国の出国制限措置の解除後」

- としており、訪日外国人旅行者数が従前通りに戻るには相応の時間を要する。(出典①)
- 新型コロナ終息後に観光旅行したい国・地域は、日本はアジアでは1位、欧米豪で2位の人気である。(出典①)
  - 訪日経験者の比率が高い市場（香港、台湾）ではリピーターの訪日頻度は以前よりも低下する恐れがある。(出典②)
  - 他の国地域と比較すると、日本は「多言語対応」の評価が低い。一方、「買い物」、「食事」、「治安のよさ」、「清潔さ」が高く評価されている。(出典①)
  - 旅行トレンドの変化は、コロナ禍でも魅力のあるコンテンツに大きな変化は見られないが、「アウトドア/自然を楽しむ旅行が増える」が「増える」、人が密集するイメージのコンテンツでは「減る」と傾向がある。(出典①)
  - 旅行者が求める情報は、「感染症対策の状況」や「感染者数の統計情報」、「現地情報」も必要であり、旅行中の様々な懸念に対応した情報が求められている。(出典②)
  - 情報源の上位は、コロナ禍では「旅行先・居住国政府のホームページ」など公的な情報源の利用意向が高く、コロナ前に高かった「知人・友人などの情報」「トリップアドバイザーなどの口コミサイト」などと変更になった。(出典②)
  - 旅行先を決める上で今後重要になることは、(出典③)
    - ・「旅行中の人混みをさけること」がトップで、「観光地としては、3密回避対策の説明や観光施設の混雑状況の告知が重要」
    - ・非接触決済が広く普及していることが求められている。
    - ・最新設備のある病院へ安全かつ容易にアクセスできることが求められている。
  - 次回の旅行で使用する可能性の高いサービスは、「新型コロナウイルスによる旅行の中断を補償する旅行保険」がトップ。「キャンセル規約の検索—最も柔軟な宿泊、観光、飲食施設の検索機能」も高く、柔軟な対応を求める旅行者が多い。(出典③)
  - 宿泊施設を決める上で今後重要になることは、宿泊施設の安全安心対策で、旅行者は実際に滞在した旅行者が衛生対策をどのように感じたかを知りたがっている。(出典③)
  - 体験を予約する際に重要視するものは、「独立系専門家による清潔度/衛生度の認定」の回答が多く、専門家による一目で分かる認定が求められている。(出典③)



〈参考〉

新型コロナ終息後の訪日旅行全般に期待したいこと(出典①)

(全国)

- 訪日旅行希望者は、「衛生面における配慮、清潔さ、消毒などのウイルス対策全般」がアジア居住者、欧米豪居住者ともに最多であり、新型コロナ終息後も安全・安心の取り組みを徹底することが求められる。
- 「文化体験アクティビティの種類や質の充実、ブラッシュアップ」に対する回答も多い。

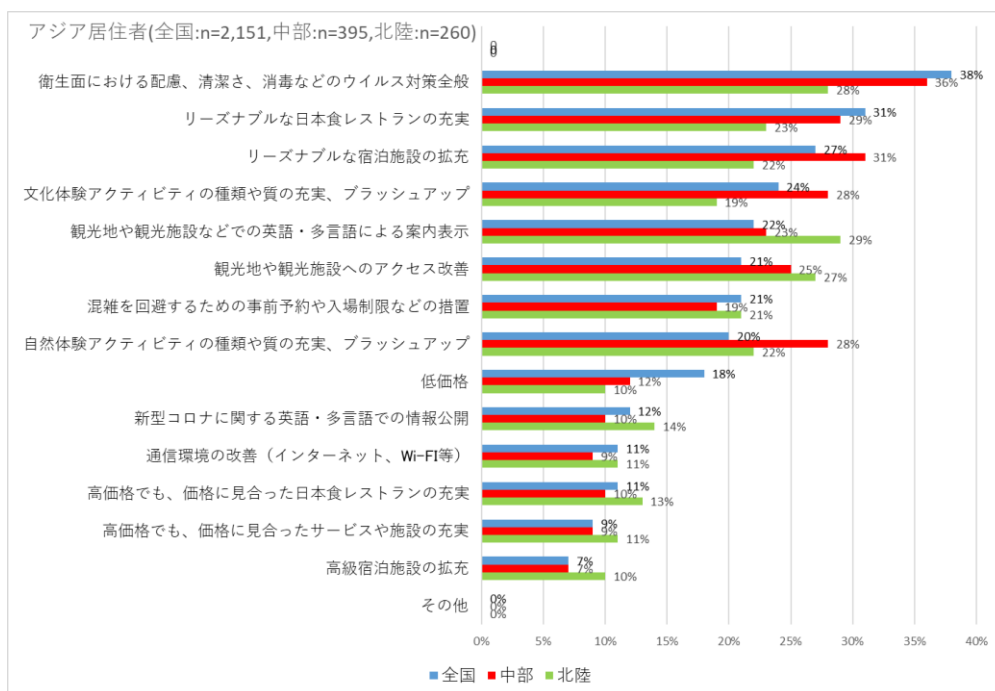
(中部)

- 中部旅行希望者は、全国と同様、「衛生面における配慮、清潔さ、消毒などのウイルス対策全般」がアジア居住者、欧米豪居住者ともに最多である。
- アジア居住者は、「リーズナブルな宿泊施設の拡充」、「リーズナブルな日本食レストランの充実」を求める声が多い。
- 欧米豪居住者は、「文化体験アクティビティの種類や質の充実、ブラッシュアップ」、「高価格でも、価格に見合った日本食レストランの充実」を求める声が多い。

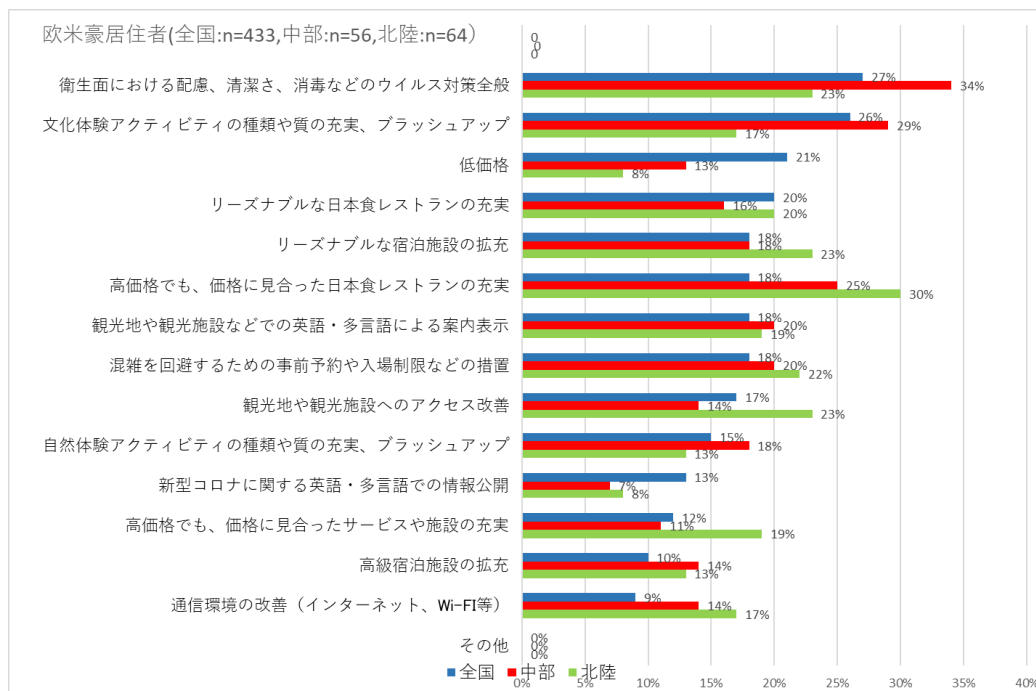
(北陸)

- 北陸旅行希望者は、「衛生面における配慮、清潔さ、消毒などのウイルス対策全般」がアジア居住者、欧米豪居住者ともに2位となっている。
- アジア居住者は、「観光地や観光施設などでの英語・多言語による案内表示」の期待が大きい。
- 欧米豪居住者は、「高価格でも、価格に見合った日本食レストランの充実」を求める声が多い。

図表 1-7 【アジア居住者】新型コロナ終息後の訪日(全国・中部・北陸)旅行全般に期待したいこと



図表 1-8 【欧米豪居住者】新型コロナ終息後の訪日(全国・中部・北陸)旅行全般に期待したいこと



(出典)「DBJ・JTBF アジア・欧米豪 訪日外国人旅行者の意向調査(2020 年度 新型コロナ影響度 特別調査)」  
をもとに中部社研作成

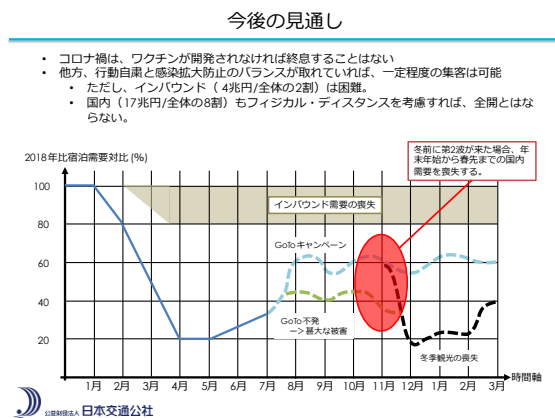
## 第2章 新型コロナウイルスによって変化する観光地マネジメント

(注) 本章は、第5回インバウンド観光研究会での山田委員の講演内容（中部圏研究 2020年9月号掲載）をもとに、事務局が編集し、山田委員が執筆・監修した。

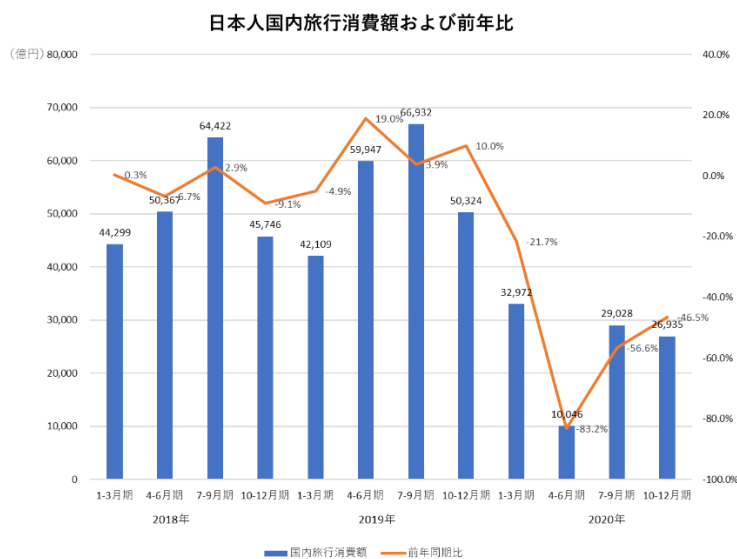
### I 観光の状況

インバウンド需要は、コロナ禍の拡大によって、入国制限が実施されたことによって、ほぼゼロになったという状態である。図表 2-1 は宿泊需要の金額ベースのイメージであるが、2019 年実績で 20% ぐらいがインバウンド、残りの 80% が国内であったため、金額ベースで 20% 需要がなくなったことになる。

図表 2-1



図表 2-2



出典：観光庁「旅行・観光消費動向調査」

コロナ禍の拡大以降、国内の宿泊需要は、図表 2-1 のグラフのように下がってきたが、緊急事態宣言が終わった 5 月頃から徐々に戻ってきて、さらに、各県レベルでは県民向けの割引クーポン割引が適用されたこともあり、6 月～7 月ぐらいには、どん底状態を脱していった。

2020 年 7 月下旬から始まった GoTo トラベル事業（以下、GoTo）は、東京都が対象地域に加わり、地域共通クーポンが展開された 10 月頃から爆発的に普及し、多くの地域、事業者がコロナ禍で失った需要を取り戻すことに繋がった。これによって GW、夏休みの需要を逸していた観光業界は、ようやく一息つける状態となった。これは、経済面では、喜ばしいが、感染が終息していないのに、「なぜ？」という疑問は、棘のように社会に残された。

もちろん、宿泊施設を始め、多くの施設・地域は、しっかりとした感染症対策を行っていたが、感染症対策は、顧客との共同作業であり、事業者・地域だけでは展開できない。その意味で、自制的な行動ができる人たち、日常から接触のある人たちの旅行を主体とすべきであるが、そういう「フィルタリング」を展開した地域はほとんどない。

8 月頃には「県外者は来訪自粛ください」と言っていた地域も、いつの間にか「誰でもウェルカム」状態になり、旅行会社も高齢者のグループ旅行や、民泊を含む修学旅行を復活させていった。

また、各種交通機関も当初はディスタンスングの関係で、稼働率に制限をかけていたが、満席での運行も再開。「単に同乗しているだけであれば、感染拡大する可能性は低い」というのは科学的な話ではあるが、不特定多数の人々が、一つの空間に集まるという「姿」がもたらす視覚情報のインパクトは少なくない。

政府についても、コロナ禍は終息していないので、いずれ、GoTo と感染との関係性について問われる時が出てくることは自明であったのに、それに耐えるようなデータ収集の枠組みも設定されていない。接触確認が出来るアプリとして注目されていたココアについても、義務化などの措置をとっていない。

気温が低下し乾燥が進んだ 11 月、12 月になると、呼吸器系疾患であるコロナは感染力を増大させ再流行し、これは第 3 波を形成することになった。その煽りを受け GoTo は 12 月 16 日から一部地域で一時停止され、年末には全面停止。さらに、2021 年 1 月には緊急事態宣言が再発出され、GoTo も無期限で休止、観光は動かしようがない状況となった。

## Ⅱ. 新型コロナウイルスが引き起こしたパラダイム変化

今後、考えておかなければいけないキーワードは 3 つある。

- ① 観光の「魅力」の変化。当面、今までの常識が通用しないのではないか。
- ② 観光の社会的位置づけが変わってしまうのではないか。
- ③ コロナの間、今年だけではなく、これから 2～3 年での混乱である。

## 1. 観光の「魅力」の変化

### (1) 「本物」体験の否定

コロナが観光に対して与えたいちばん大きな影響は、「本物」の体験の否定だろう。コロナ禍以前、観光の現場では、地域の人たちと色々なやりとりをしながら、参加者同士が色々なやりとりをしながら、そこでなければ体験できない濃密な体験を提供することを目指していた。しかしながら、コロナ禍は、人と人の深い交流を忌避すべきものとしてしまった。

例えば、ある日本酒の酒蔵では、昔、蔵人は冬場の3か月、酒蔵に泊まりながら日本酒を造っていたが、それと同じような体験プログラムを開発している。昔の蔵人のように酒蔵の隣に1泊、2泊泊まって日本酒の仕込みをする体験プログラムである。単なる酒蔵巡りではなく、実際の酒造りを追体験できるプログラムとして非常に注目していたが、とても今の状況では、フルスペックで展開するのは数年単位の時間を必要とするだろう。

### (2) ネットワーク型→統合型

もう1つ目指していたのは、地域の特定の施設にお客様を囲い込むのではなく、地域全体でお客様をもてなすということ。宿泊施設もどんどん外に、まちに開いていって、まちの飲食店、体験プログラムなど、いろんなどころとネットワークを組んで、まち全体でお客様を受け入れるものを目指すものである。

たとえば長野県の渋温泉では、温泉街に公共の外湯があって、この旅館の宿泊者は手形をもらって、まち中の外湯を回っていける。

こういう仕組みも、お客様からすると、今のコロナの状態では怖い。宿泊先として選択した旅館はある程度安全管理ができていられるかもしれないが、まちにはほとんど何もしていないお店もあるし、マナーを守れないお客様もいるので、開放型のネットワーク型のところには今行きたくない…とってしまうからだ。

逆に、お客様が安心するのは、どちらかというバブルの遺物的に今まで否定をしてきた、オールインクルーシブ（そこに入ってしまうえば、食事からアクティビティから何から全部一緒くたになっていて、さらに全体のクオリティとして安全管理ができていられる）のところである。こうした施設は、セキュアで守られている空間なので、ある程度自分たちと同じマナーの水準を持ったお客様が泊まっていると考えることができる。そして、マナーを無視するお客様がいる可能性が少ないし、仮にいたとしても、ホテルや旅館が注意してくれることが期待できる。お客様からすると、こういうセキュアな守られたところに行きたいとなってくる。

例えば、モルジブは今、観光を開けた。モルジブは島1個にリゾートホテル1軒。リゾートアイランドと空港島しか開けていない。住民が住んでいる島は別にあって、リゾートアイランドと空港島以外は今でもクローズしている。リゾートアイランドはホテルしかなく、ホテルの従業員とお客様しかいないので、仮にそこでコロナが発生しても、お客様とリゾートホテルの従業員だけで完結できると割り切って開けた。それが、コロナ禍における、究極のセキュアで守られている空間となっている。

## 2. 観光の社会的位置づけ

社会的な位置づけとして危惧しているのは、地域から観光が悪者と見られるような風潮が出てきたことである。

図表 2-3 はゴールデンウィークごろの静岡県。ほぼ同じカットを複数のメディアが報道したので、かなりインパクトがある映像である。

図表 2-3

### 「観光客」に対する拒絶反応



画像出典：産経ニュースより

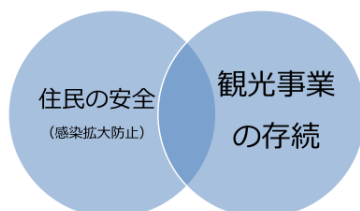


静岡だけではなく、沖縄も当時は県知事がいろいろ言及していたし、ゴールデンウィークのころ、緊急事態宣言のときはかなりいろいろあり、観光客に対して拒絶反応のメッセージを出してしまう。地域住民から信託を受けている首長としてはやらざるをえない状況で、地元住民、地域住民に「観光客＝自分たちの地域に脅威を持ち込む存在」という認識をさらに広げてしまった（図表 2-4）。

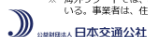
図表 2-4

### 社会的な「悪者」となりつつある「観光」

- 観光客の呼び込みは、地域に新型コロナを蔓延させる（感染拡大を呼び込む）可能性があることと認知されるようになっており、観光振興を展開すること自体が憚られるようになってきている。



※ 海外リゾートでは、感染拡大防止を取らなかった（営業を続けた）として、顧客から訴えられる事例も出ている。事業者は、住民に対してだけでなく、顧客に対しても責任を負う立場となっている。



これは観光にとって、大きな問題であったが、実はより深刻な問題は、観光業界の人がそれをあまり意識してこなかったことである。観光に対する社会の拒否感は、4月の時点で生じていたにも関わらず、7月になると、能天気な「GoToを早めよう」と言ってしまったことは、その好例だろう。

コロナ禍まで、確かに観光は誰も否定しない政策であった。例えば、民主党政権になったとき、自民党が行っていたことを全否定したが、それでも観光は否定しなかったし、むしろ伸ばそうとした。つまり、右も左も関係なく、観光振興は特に重要だとされていたが、緊急事態宣言前後からは、観光そのものというよりは、観光によって人が移動する、外から人が来ることに地域が非常にナーバスになってしまった。

ナーバスになっていることに対して丁寧な対応をすべきであったし、GoToなどの振興策もそのところをちゃんと打ち出して新しいやり方を見せる必要があったが、ちょっと無頓着であった。それが今、GoToをいびつな状態にし、各地域のハレーションにもなった。

十数年前ぐらい、観光は水商売とされていたが、ようやく観光立国で地域の経済をやっていく、日本のこれからの戦略的な柱だと思われるようになってきた。そこで今回のことが起きた。これから観光がどう見られるのかは予断を許さない。

### 3. 観光需要の回復での課題

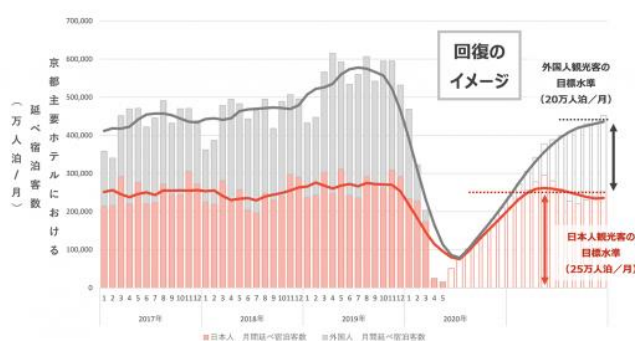
#### (1) 観光需要回復時で起こること

観光需要は、そうすぐに戻ってこない。

図表 2-5 は京都市が出した今後のロードマップである。国内観光客がほぼフラットで来ていて、インバウンドが増えて、それと足し合わせて増えていったが、蒸発した。京都としては、国内のお客様については2021年の半ばぐらいには同水準に戻るのではないかと。インバウンドは分からないが、調整期間として2021年の終わりから2022年度ぐらいにかけて戻ってくるのではないかと想定している。

図表 2-5

#### 回復には「年」単位の時間が必要



画像出典：京都市観光局



私から見ると、これはかなり楽観的なシナリオである。確かに、ブランド力のある京都なら、社会的にある程度観光が動いてくれば、早期に戻る可能性があるが、強気な推計である。京都市は、コロナ禍以前、オーバーツーリズムの側面も出ていたので、人数が減少するこ

と自体はそんなに問題ではないとも言われる。しかしながら、急激な需要現象は、まちとしてはともかく、事業者には非常に大きな問題となる。京都に限らず観光地では、ピーク時の容量が受け入れられるように宿泊や飲食店がつくられてきている。その需要が半分以下に落ちてしまえば、需要と供給には深刻なギャップが生じる。供給過剰状態になれば、競争が激化し、安売りが乱発され、多くの事業者は経営がうまくいかなり、破綻が現実的になってくる。

経営破綻が顕在化してくると、その破綻を受け入れるのか、なんとか支えるのかという選択が必要となる。「破綻させない」ことが正しいと思われがちだが、必ずしも、そうではない。地域に後遺症的にずっと影響が大きく残るのは、破綻しないで、ファンドが買い取って再生がかかったときであるからだ。事業が継続できているのだから問題は無いように見えるが、仮にまちに10軒の旅館があるとき、そのうち2軒が再生旅館になったとしよう。再生された2軒は負債を抱えない状態で再スタートするが、残りの8軒は大きな負債を抱えながら経営するから、公平な競争には絶対にならない。早々に事業をあきらめて、倒産して再生旅館にしたほうが儲かってしまう状況となってしまうため、まじめに事業をやっている人たちが割を食ってしまう。

## (2) 別府の事例

別府の場合、杉乃井ホテルがバブルの最後にいちばん大きい施設、いちばんいい施設を造って、倒産した。今、オリックス系がオーナーになって杉乃井ホテルとして営業している(現在客室647室。2025年までに700室程度にする計画)。

別府市内ではファシリティとして一番いいので、ここが例えば1泊2食1万円とすると、別府市内のほかの旅館は1万円以上のプライスを付けられない。

しかも、ここの客室稼働率が別府市全体の宿泊客数と相関するくらいの多くの客室がある。別府市の観光統計は、この施設の数値を取っていけば、おおむね分かるという規模感であり、その他の旅館はほとんど対抗できない。そうした巨大な施設が80数%といった水準で動いている。

これだけのものが廃虚になったら、地域としては大きな負債、マイナスの資源になるので、これが再生されたこと自体は喜ばしいが、大きな競争格差の問題が起きる。

我が国の観光地は、2000年代の供給過剰状態を乗り越え、ようやく落ち着き始めていたが、コロナ禍後には、同様の混乱が生じていくことが危惧される。

## Ⅲ. ポスト・コロナへ向けて創造すべきこと

こうした問題を考えれば、観光は、ポスト・コロナへ向けていろんなことを組み直す必要があるだろう。それは、①新しい「観光魅力」を創っていく、②悪者にされないように「住民コミュニケーション」をしていく、③廃虚なり供給過剰による競争の異常な状態が起きないように「産業政策」を考えていくの3点に整理できる。



## 1. マーケット

コロナ禍の中で感染を拡大させないことで、旅館や交通機関は衛生管理、ガイドライン的なことを義務づけられているが、お客様はどうか。サービス業は事業者側だけですべてできるわけではなく、事業者とお客様との相互作用でサービスは成り立つ。お客様側がサービスを受け入れようと思っているから、そのサービスが成立するわけで、事業者側だけですべてできるわけではない。コロナの感染拡大抑止をしながら観光サービスをするとき、当然事業者側の対応は必要であるが、きちんとマナーを守ってくれるお客様の存在も大きい。マナーを守ってくれるお客様を確実に呼び込むことが非常に重要である。

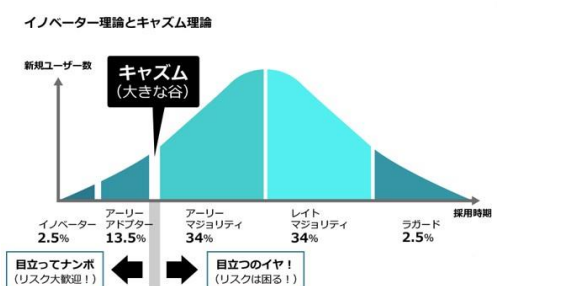
「値段が下がったから行こう」になると、マナーができない人が観光に訪れる可能性が非常に高い。観光産業はここ数か月ほぼ売上ゼロの状態になっているから、一人でもお客様が欲しいが、マナーが悪いお客様を受け入れてしまうと、「観光で感染者が出た。観光振興なんかやるんじゃない」という話になりかねない。

求めるのは、図表 2-6 のキャズム（大きな谷）よりも右側のマジョリティの人たちで、普通の人。コロナ禍の中、ちゃんとマスクをするし、怪しげなどには行かない人に来てもらえるようにする。

図表 2-6

### 感染症対策とサービス業

- サービス業における感染症対策は「事業者と顧客の協働作業」と認識する。
  - 自制的な行動が出来る顧客が来れば、感染拡大リスクは、大きく減少する。



公益財団法人 日本交通公社

画像出典：[https://www.itmedia.co.jp/business/articles/1612/02/new\\_s008\\_3.html](https://www.itmedia.co.jp/business/articles/1612/02/new_s008_3.html)

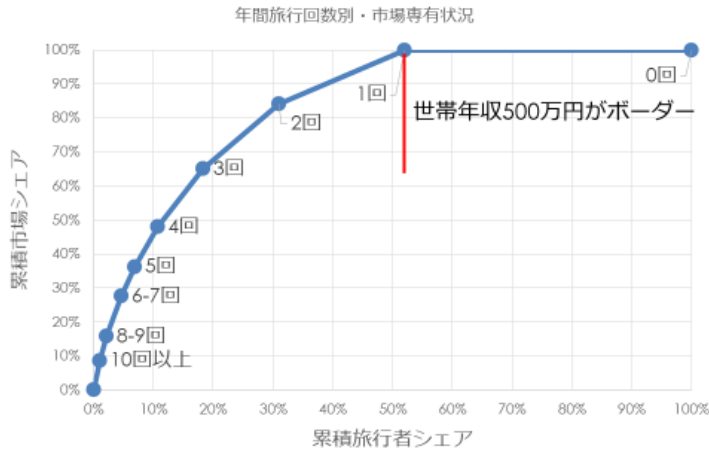
## 2. 旅行の市場構造

そのときに意識しておくのは、実は今、国内旅行を支えているのは国民の 30% ぐらいの人たちということである。

図表 2-7 は、年間の旅行回数別における国内旅行市場の占有率や旅行者の割合を表したもので、縦軸が全部の国民の累積旅行市場シェア、横軸が国内旅行の回数ベースでの累積旅行者シェアである。

図表 2-7

## 市場構造を知る



出典：「旅行・観光消費動向調査」（観光庁, 2019）より作成



まず、国民の半分ぐらいしか宿泊旅行には行っていない。実は観光としては、50%はそもそも存在していないと同じである。

旅行へ行かない人と行く人の差は、いろんな条件があるが、いちばんフラッグになるのは世帯年収で 500 万円ぐらいが目安になる。それよりも低い世帯でも旅行好きな方は旅行に出かけるし、年収 1,000 万円でも嫌だという人は旅行に行かないし、それぞれの個人の嗜好もあるので、完全ではないが、いちばん大きなフラッグは年収、経済力である。

国内旅行市場は世帯年収 500 万円以上ぐらいの人たちに支えられていて、1 回以上旅行に行く人は日本全体の 50%ぐらいで、さらに、2 回以上旅行に行く人は全体で 30%ぐらいで、旅行市場の 85%ぐらいを占めている。実は国民の 3 割ぐらい、10 人に 3 人ぐらいの人たちだけでほぼ国内市場が形成されているというのは国内旅行市場の構造である。

かなり寡占的な構造になっていることをほとんどの人は知らないなので、旅行にみんなが行っていると思っているが、実際には 3 割程度しかターゲットとはならない。

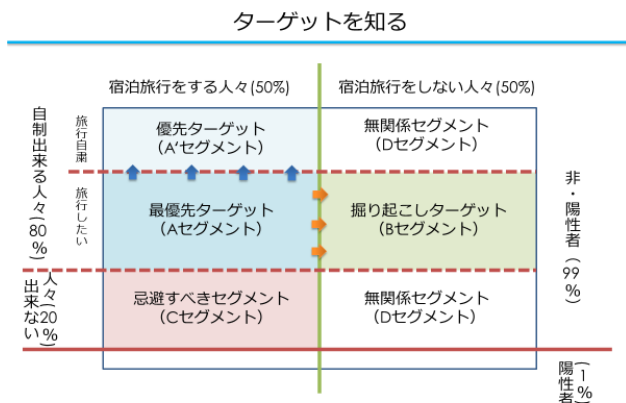
「GoTo を使いますか」という調査で、「25%、30%ぐらいの人しか使わないと言っています」とメディアは言っているが、別に問題ない。もともと国民の 50%しか旅行に行っていない。全体の、20%、30%なら、恒常的な旅行実施者の過半数となるからだ。

その中でも、観光業界が特に目指すのは回数の多い人たち。ゴールデンウィークとかに旅行に行けていないから、条件さえ整えば、夏なり秋なりに旅行に行きたい思いを持っているので、図表 2-7 の左側の人たちをしっかりと取ればいい。ただ、これらの人たちは社会的な地位もあるし、経済力もあるから、今の状況では簡単には行けず、慎重になるところはある。

### 3. ターゲット

整理すると、図表 2-8 の感じになる。

図表 2-8



コロナ感染は、2021年2月の時点で陽性者は1%もいない。東京都では2021年1月7日に新規陽性者が最大となり、2,520人となった。潜伏期間を入れると2週間ぐらいといわれている。仮に1日2,500人の陽性者がいて、これが2週間となると、2,500人×14日間なので、3万5,000人になる。これに対し、東京都の人口は1,400万人。つまり、2週間連続で2,500人発生しても、東京都民の0.8%にしかならないという計算となる。つまり、深刻な感染拡大状態であったとしても、現役の陽性者が人口の1%を超えることはほぼない。つまり、日本で99%ぐらいの人は非陽性者、1%の人だけが陽性者である。

とはいえ、陽性者が動けば、感染が地域を超えて拡大することになるので、観光サイドとしては、感染しているリスクの高い人を呼び込まないようにすることが求められる。

自制できる人とできない人は、しっかりした統計はないが、「緊急事態宣言中にステイホームしましたか」を聞いた調査を見ると、恐らく2対8ぐらい。20%ぐらいは、「ああ、パチンコ行きたい」と行動を抑制できない人たち。(図表 2-8)

出来ない人々(20%)には来てほしくないが、今、規則をちゃんと素直に守れる人たちに来てほしい。そういう人たちは、自制できるが故に旅行もやめておこうという人と、ある程度管理すれば旅行できるという人に分かれる。

当面のターゲットは図表 2-8 の最優先ターゲット (Aセグメント)、宿泊旅行をしている人で、かつ、自制ができて、旅行に対して前向きに考えられる人たちが有力なターゲットとなるだろう。

その上で、「まだ旅行は早いかな? 怖いかな?」という人たちに旅行に来てもらえるように、ターゲットを上押し上げていくこと (A'セグメント) と、今までは数年に1回しか旅行に行かない方たちに旅行に来ていただけるように図表 13 の右側の掘り起こしターゲット (Bセグメント) にやっていく。それによってターゲットの面積を大きくしていくのが基本的な戦略になる。

まずはここをきちんと線引きできるかどうか。その上でこう上げていくか、こうできるかということがポイントになる。

まず、ターゲットを上げていくことに関して、彼らが旅行を思いとどまり、今は早いと思うのは、やはり感染のリスクが怖いからなので、「地域として感染防止対策ができています」としっかり伝えることである。

#### 4. 感染防止対策

感染防止対策については各業種向けにガイドラインができています（図表 2-9）。考えられることはガイドラインに書いてあるので、それを各事業者が守っていくことが前提になる。

図表 2-9

### 現地での感染拡大を防ぐ「ガイドライン」だが...

各種感染症対策ガイドラインが出てきているが、ガイドラインの内容を理解する観光客も地元住民もいない。

→ 最優先ターゲットにも、住民にもリーチできない。

✓	取り組み内容	審査で重点的に確認する点
	<b>1. 専属の責任者を任命し、従業員とのコミュニケーションを図る</b>	
	感染症対策責任者を任命し、実施の責任者を決めること。	文書として明文化しているか。
	従業員に対し、感染症対策の内容を説明し、実践してもらうこと。	従業員向けの内部マニュアルなどを準備し、ミーティング等で共有しているか。
	従業員に対し、感染症対策を実践した時の効果を説明し、各員の役割や責任を明らかにする。逆に実践しなかったときにどんな結果が起こりえるかを考えてもらう。	
	従業員の間で日常的に情報共有を行えるように方法を整備する。	清掃のチェックリストはだれでも見られるようにしているか。内部マニュアルをだれでも見られるようにしているか。など
	<b>2. 従業員に対する日常的なチェック体制</b>	
	従業員は1日に2回、体温を計測し、また体調不良がないかを確認する。体温チェック表に記録を行う。特に37.5℃以上だった場合は、体温そのものを記録する。	体温が37.5℃以上になっていないかを確認するために、チェック表を整備、記録しているか。きちんと毎日記載しているか。
	感染症の流行している国や地域を訪問した従業員を自宅などに2週間、隔離すること。 (自社の宿泊施設を使っている場合は不適切。) 従業員の体温が37.5℃以上または体調に異常がある場合、医療機関に速やかに受診すること。	従業員向けの内部マニュアルなどを準備しているか。
	既存のワクチンが存在する感染症については、従業員へのワクチンの積極的な接種を検討する。	
	ユニフォームや衣類はこまめに洗濯する。	ユニフォームの貸与数は十分か。きちんと洗濯が行われているか。
	<b>3. お客様・ゲストへのチェック・配慮体制</b>	
	お客様に見える場所に、感染症予防の方法を記したポスターなどを掲	



ただ、ガイドラインを事業者は必要だから読むが、ガイドラインを読む一般消費者はいないので、「ガイドラインを守っています」と言われても、そもそもガイドラインが何だか分からないし、お客様からすると、それは全然安心につながらない。お客様だけではなく、周りの住民の人たちも「また感染拡大するんじゃないの？」とずっと不安が付きまとうわけである。一生懸命まじめな事業者ほどガイドラインをしっかり守っているにもかかわらず、取り組みが理解されないというジレンマが出てきてしまう。

その対応策としては、「ガイドラインを守っています」ではなく、それをちゃんと分かりやすく見せていくことが必要である。

#### (1) 佐渡の事例

図表 2-10 は佐渡の例で、「S-Clean (佐渡クリーン)」というかたちで宿泊施設や飲食、ア

クティビティ、交通機関に全部このマーク1個で認証している。交通機関のガイドラインと飲食機関のガイドラインと宿泊施設のガイドラインは全部違うが、お客様からすれば、それは問題ではなく、しっかりと安全対策をしているかどうか分かればいいので、それを佐渡の場合は「佐渡クリーン」というマークで全部示している。

図表 2-10



星が3つある。いちばん最低ラインの、本当にやらなければいけないことは星1つ、それよりもっと付加的な、追加的なことをしていると星2つ。星3つはまだ制度化されていないが、さらにもっと高度なオプション的な対応したときに展開されることになる。

多くの施設は星2つが取れる。お客様は、星1つと2つの違いはよく分かっていないが、星2つが付いていると、ここは最低ライン以上のことをやっていると分かる。ちゃんと取り組もうという施設は星2つが取れる。嫌々「そんなことに意味があるのか」と言っている事業者と、「われわれの責務としてやらなければいけない」と言っている事業者との差は星1と2で付くようになっていく。まじめにやっているところは2と認められて、報いられる。

佐渡の場合はさらに、行政が「認証を取らないと補助金を出しません」と言っているので、事業者側は必ず行う。

ガイドラインを守ること、安全管理をすること、衛生管理をすることは必ず行わなければならないことになっていて、海外、国内も含めて、ある事業者や地域はその先に行こうとしている。感染症対策を自分たちの施設なり地域なりのブランド力を高めることに使うという取り組みである。

感染症対策はやらなければいけないから、もっと楽しんでやれるようにしようという動きが海外では進んでいる。

## (2) ハワイのアラモアナセンターの事例

図表 2-11 の左側の写真はハワイのアラモアナセンターのフードコートに設けられているもので、ジョーズの口に手を入れると、自動で消毒液が出てくる。飲食店でもホテルでも無機質なプラボトルがポンと置いてあるだけ。ちょっといいところになると、自動で出てくるぐらいの話。それが当たり前だとわれわれは思っているが、よく考えたら、全く美しくない。すごくしゃれたホテルのロビーに置いてあるのは結構シュールな絵面である。



図表 2-11

感染症対策は、既にブランディングの領域に



ハワイの場合は、子どもは結構おもしろがって、そこに手をやる。嫌々消毒するのではなく、楽しくやれるようにした。しかも、ここに「REAL ESTATE」と書いてある。実は不動産屋の広告。アラモアナセンターがボランティアで置いているのではなく、実は広告タワー。これを作るのは3万とか4万らしいが、これに張る広告に20万とか取れるらしい。アラモアナセンターはこれでマネタイズでき、衛生対策が収益源になる。

(3) ホテルマリオットの事例

図表 2-11 の右上の写真はマリオット。マリオットは世界最大のホテルチェーン。自分たちがいかに衛生管理をしているかということで、わざわざ消毒液の噴霧器を自分たちで作ったらしい。「われわれはこんなので徹底的に部屋を消毒しています」とわざわざメディアにプレスリリースで出している。消毒するのは当たり前なので、本来はアピールのしようがないわけだが、こういうツールをやってメディアに公開して、「自分たちのホテルグループはすごく安全ですよ。われわれはお客様のことを、ゲストのことを考えていますよ」とアピールしている。ホテルマリオットグループのブランディングとしている。

(4) 東京にあるカフェの事例

図表 2-11 の右下の写真は東京にあるカフェの写真。ディスタンスをとらなければいけないとなると、座席を間引くのが普通だが、座席を間引くと、ちょっとガラとした感じになって、あまり美しさが無い。そこで、このカフェはマネキンを置いて、結果的にディスタンスがとれるようにしている。今、日本のスタバでも「ここに座るな」というシールが張ってあるだけなので、「空いているな」と思って行くと、ディスタンスのために座れなくなっている。マネキンというサインの見せ方であれば、そういうこともない。

「マスクをしてください」、「手指消毒してください」、「ディスタンスしてください」というのは感染対策として実施しなければいけないことで、今のコロナの状況では2、3年これが続くので、それに後ろ向きに対応するのではなく、積極的にどうすれば手指消毒してくれるのか、どうすればディスタンスしてくれるのか、どうすればわれわれの感染症対

策をお客様が評価してくれるのかということも思って、それに合わせた対応をしていく。それが「自分たちは皆さんのことを大切にしていますよ」「われわれはゲストのために動いていますよ」というブランディングにつながっていく。

## 5. 感染リスクの低い人を呼び込む方法

図表 2-8 のラインを切ることでいうと、感染リスクが高い人たちを呼ぶことをできるだけ避けなければいけないが、観光はお客様を選べない。宿泊業法上、宿泊拒否ができる条件は非常に限定されており、来る者を拒めないのが大前提だからだ。

けれども、今の時代、ルールを守れない人、ルーズな人に来てもらったら困る。少なくとも当面1年、2年は千客万来を捨てなければいけない。自分たちの地域や施設のファンになってくれて、自分たちの呼びかけをきちんと守ってくれる人にお客様として来てほしい。それをきちんとお客様に伝えていくことが必要である。

図表 2-12 は日本酒体験をしているところのウェブサイトである。私にその施設から相談が来たときに、「2週間以内に夜の接待を伴うお店の利用のある方は来ないでくださいとしっかり書こう。法定根拠はないから、宿泊拒否はできないが、ウェブサイトにはっきり書こう」と伝えた。従来は千客万来思考であれば、婉曲的に「健康管理をお願いします」というのが通常となるが、これからは、はっきりと「リスクの高い人をわれわれはお客様と思わないので、来ないでください」というメッセージを出していくことが必要だろう。

図表 2-12

感染リスクの低い人を呼び込む→「信頼できる」顧客との関係づくり



 日本交通公社

図表 2-12 はお客様に対するメッセージだが、地域の人たちに「われわれは地域を脅かすような人たちにはできるだけ来てほしくないと思っています」と伝えるためにも、はっきり言ってしまったほうがいい。

それをもっとシステムチックに行うとしたらということで、今、沖縄県とか、神奈川県は導入しているが、ラインを使った追跡システムを作ろうという話が出ている。旅行先でどの施設に行ったのかをラインで登録しておいて、万が一感染が出た場合には、そこを利用したお客様に連絡する。

ただ、今のシステムは旅行に行った後のところだけしか見ていない。しかし、本来重要なことは感染リスクの高い人に来させないことである。

## 6. 「セキュア」な旅行システム

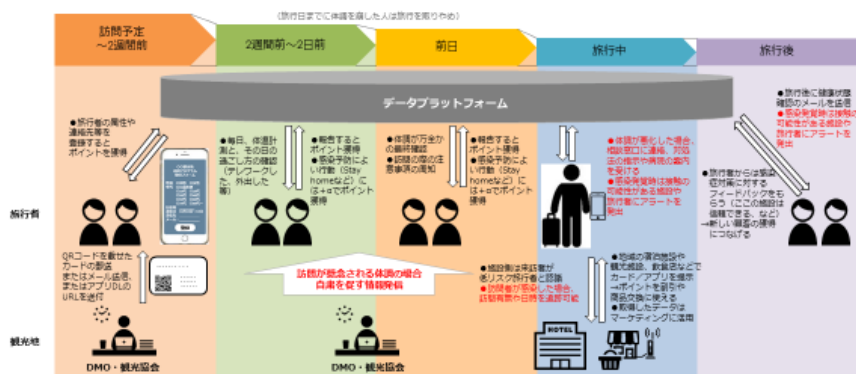
旅行前の段階から「感染リスクの高い行動をやめてください」とお客様にラインで伝えていく。「今週末は天気がよさそうだから、行こうか」というケースはなかなか難しいが、夏休みの家族旅行や連休の旅行は「明日行こう！」ではなく、1か月前、2か月前ぐらいから予定しているので、旅行の前の段階から地域とお客様との間でコミュニケーションができるようにして、予約が入った時点からできるようにして、旅行前に「夜のお店に行かないで」と言うかどうかは別だが、「感染リスクが高まるようなことはしないでください」と伝え、それをきちんと守って来てくれた人には特典を与えることをしたらどうかという提案である。

図表 2-13 はコンピュータシステムを使う旅行システムが、プリミティブな世界では宣誓書ではないが、「私は順守しました」というペーパーを1枚出してもらおう。いずれにしても、「ちゃんと守ってくれるお客様はウェルカムです。そうではないお客様に「来るな」とは言わないが、「おもてなしはしません」というようなメッセージを地域側、施設側が発信していくという姿勢が今のコロナのある状況では重要である。

図表 2-13

### 更なる「セキュア」な旅行システムの導入（構想）

- 旅行前から感染リスクの高い行動を抑制することを促すことで、感染者が来訪することを抑制する。
- さらに、地域内での行動履歴を記録しておくことで、万が一、感染者が生じた場合、その行動をトレース出来るようにする。
- 旅行決済時に、保険会社と契約し、体調不良時のキャンセル料を保証することも検討できる。



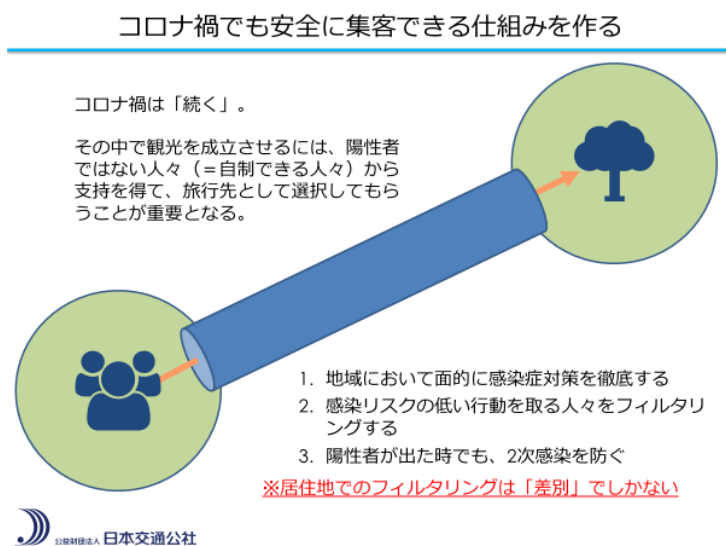
## 7. 安全に集客できる仕組み

コロナの感染者は今後も多数出て、収まらない。「収まるまで待つて」みたいなことはた



ぶん通用しない。コロナがあるという前提で、非・陽性者 99%の人はコロナとは関係なく生活しているから、陽性者 1%の人に振り回されるのではなく、かといって野放図に何でもいいという話ではなく、きちんと感染症対策ができて自律的に動ける人、自制的に動ける人を観光地としてはしっかり受け入れる。お客様と地域をそういうパイプラインでつなぐことが、この1年～2年の観光地域づくりにかなり重要になる（図表 2-14）。

図表 2-14



そのときにしてはいけないのは、居住地や若者は危ないなどの属性、デモグラフィック的なところでフィルタリングをしてしまうこと。統計的には0.3%ぐらいしかコロナの感染者はいない（2021年2月5日現在）。統計で考えると、ゼロにほぼ近い人たちがこういう属性だからといって、その他の99%の人たちにそのラベルを張ってしまうと、いわゆる差別につながってしまう。非常にバランスは難しいが、ポイントは地域と観光客との間にちゃんと信頼関係をつくれるかどうかである。

## 8. セグメントの掘り起こし

3点目、先ほどのセグメンテーションの図（図表 2-8）でいうと、右側の B セグメント（旅行意志はあるが、実施習慣は無い人達）に広げる。今まで毎年のように旅行に行っていない方を旅行に引きずり込む。

対策はたぶん1つしかなく、値段を下げることで、割り引き制度を入れる。GoTo はまさしくここにフィットする話である（図表 2-15）。「旅行には行きたいが、お金がない、先立つものがないので、行けない」という人たちには GoTo のような割り引き制度は非常に効果がある。

図表 2-8 左側 A セグメントのいつも旅行に行く方も「せっかくそういう制度があるなら」と使う。「制度を使わずに、自分の財布だけで行く」という孤高の人もいるが、大部分が使用する。しかし、それでは市場は増えない。そもそも普通に発生する旅行に補助金を使われ

るだけである。

図表 2-15

### Bセグメントの掘り起こし

- Bセグメント（旅行意志はあるが、実施習慣は無い人達）のハードルは、経済要因。



GoToに代表される「割引策」を有効に活用

ただし、「割引」によって掘り起こされた需要は、各種の振る舞い、消費行動は悪化する傾向にある。  
場合によっては、Aセグメントの人たちとのコンフリクトも生じる。  
また、ここでロイヤルティを獲得しても、「次」にはつながらない（割引策が尽きれば消失する）。

→曜日や施設によって、価格設定にメリハリを付け、割り切った対応が必要。



政策的な効果として期待されるのは、図表 2-8 右側の B セグメント（旅行意志はあるが、実施習慣は無い人達）である。「値段が安くなる今のうちに行こう」という効果で、GoTo キャンペーンでの掘り起こしを期待したい。

ただ、今までの「ふっこう割」を見ていると、割り引きを利用するお客様は、ちょっと言い方は悪いが、筋が悪い。宿泊施設側からすると、例えば宿泊料金 2 万円の宿泊施設だったら、2 万円のサービスはこうで、今まで普通に 2 万円払っているお客様は「ああ、そうだね」と思っているが、2 万円の宿を 1 万円で使うお客様からすると、2 万円の宿は未知の領域なので、「サービスが悪い」とか言ってしまう。宿は普通に 2 万円のサービスをしているのに、3 万、4 万ぐらいのサービスをお客様から期待されてしまうとか、「サービスが悪い」ことを口コミサイトに書かれてしまうとか、いろんなことが起きる。また、その立ち振る舞いも、例えば T シャツと短パンで来てしまうとか、いろいろなことがある。本来その宿なり施設地域なりを好んで来ていたお客様は「なんか筋が悪くなっちゃったね」といった、お客様の離反にもつながりかねないリスクがある。

## 9. 割り引き制度

割り引き制度は需要を増やす効果は非常にあるが、価格が下がっている状態で来ているお客様への対処の仕方を、各宿泊施設なり地域なりで慎重に考えなければいけない。

よく「そういうお客様でも来て満足してもらえば、リピーターになってくれるのではないか」という方がいるが、リピーターにはならない。先立つものがないから。今、割り引きをされているから来ているのであって、割り引き制度がなくなったら、行きたくても行けないから、リピーターにならない。基本、「一見さん」である。

今までの「ふっこう割」とかでも同様なことが起きていて、「『ふっこう割』が終わった後、

お客様が減った。値段を下げないとお客様が来てくれない」と結構言われる。北海道でも九州でもそういう声を聞く。

それは実はちょっと間違いで、割り引きによって水増しされていたお客様は、当然割り引きがなくなれば、来なくなる。だから、その部分のお客様は減る。もともとオリジナルで来ていたお客様を呼び込まなければ、元には戻れない。割り引き制度で来ていたお客様をつなぎ留めようとしたら、値段を下げなければ、来ないのは自明である。割り引き制度が終わったら、お客様が減って、自分たちの競争力がなくなったとかというのはちょっと違う。

## 10. 観光のハイブリッド化

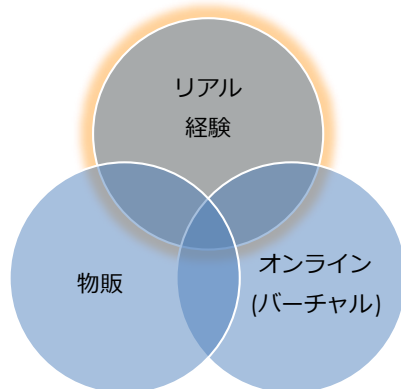
短期的には今述べた市場の構造なので、中期的、コロナがある間は、観光一本やりから離脱して、もうちょっと複層化していく。

目指していたリアルな本物の体験は十分に機能しなくなってしまった。これ自体の本質は変わらないが、すぐには動かせない。観光の持続性、レジリエンスを高めていこうとしたとき、そのリアルな経験をしっかり持ちながら、物販やオンラインにウイングを広げていく。仮に緊急事態宣言があって人の移動が完全に停止されても、それ以外のやり方である程度のチャンネルをつくっていけるようにする、観光のハイブリッド化をすることが必要だろう（図表 2-16）。

図表 2-16

### 観光の「ハイブリッド」化

Aセグメント&Bセグメントだけでは、市場の絶対量が足りない。  
さらに、コロナ禍の展開次第による変動リスクが大きい。  
「リアル経験」以外にも展開して、Cセグメント&Dセグメントにもリーチ。



まず、リアルな経験で、本当に本質的な価値をしっかりとすることは当然重要である。従来は訪問してリアルな経験をしっかりとしてもらい、ここだけにフォーカスをしてきたが、これをしっかりとつくれた上で、さらにオンラインでのツアーと通信販売、物販を一体でつなぐ。CRM（Customer Relationship Management：顧客関係管理）を使ってお客様を一元管理する、ということは今、提案している（図表 2-17）。

図表 2-17

## ハイブリッド・ツーリズムの展開

ジャンルの異なる複数のコンテンツを顧客ベースで一元管理してつなぎ合わせる



リアルな経験の中でつながりができている人たちにリピーターになってもらうのは当然だが、コロナの状況下では行けない。お客様との関係をつないでいかないと、お客様との関係がすぐ薄れて切れてしまうので、オンラインツアーを仕掛けていく。

オンラインツアーを単体でマネタイズするのは非常に難しいので、そこに物を組み合わせる物販をしていく。物販を購入したお客様だけにオンラインツアーを配信していく。

図表 2-17 の通信販売は、実質的にはクラウドファンディングに近い人たち。約1万6,000円で販売しているが、物の価値は約7,000～8,000円なので、その倍額ぐらいで販売している。純粋な物の価値だけで通信販売しているわけではない。

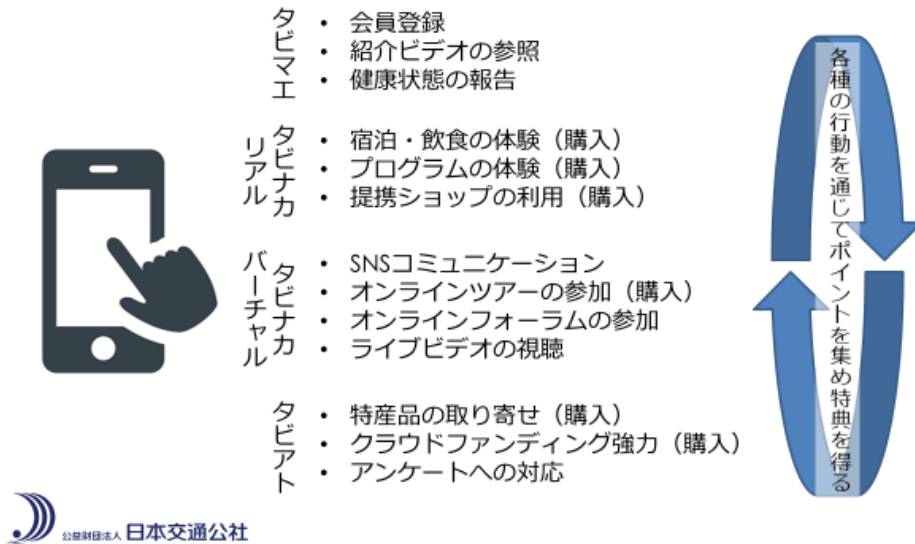
ここに価値があって、お客様にこことつながってほしいという思いがあるとき、「われわれは次の事業をやっていくためにクラウドファンディングとしてこういうことを新しく展開したいので、そこに対して支援をしてください。支援をしていただいたリターンとしてこういう物を送ります」。通信販売に近いが、それだけではない寄付として、支援の金額を入れ込んでもらう。支援の金額の部分でオンラインを行うことによって、この3つが有機的につながっていく。

全部 CRM によって一元管理されているから、どういうお客様がそれぞれのコンテンツを使ったのかということも全部把握できる。

図表 2-18

## 顧客視点から見た地域・施設とのコミュニケーション

スマホ1つで、リアル/バーチャルを超え、  
持続的に地域・施設と繋がり、その関係性を深めていく



お客様は旅の前に会員登録をし（図表 2-18）、事前に学習ビデオやプロモーションビデオを見て、健康状態の報告をすれば、ポイントがたまっていく。実際に旅行に行き、宿泊などのサービスを購入する。購入にも全部ポイントが付いてくる。バーチャルのツアーに参加しても、有料オンラインツアーが対象で、基本的に参加すれば、少ないポイントが、付いてくる。旅あとに特産品の購入や、クラウドファンディングを行うと、またポイントが付いてくる。そのポイントを使って、また特産品を購入したり、次にツアーに行ったときに割り引きになったり、日本酒が1本別に付いてくる。

広い意味でいうファンクラブのようなもの。こういった観光と物とバーチャルを全部境目なしにくっ付けていくことが求められていくのではないだろうか。

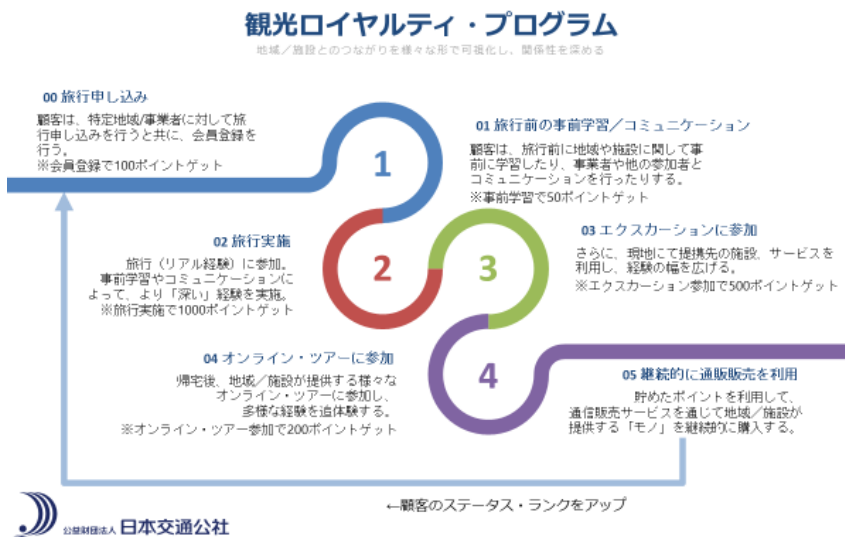
### 1.1. 観光ロイヤリティ・プログラム

図表 2-19 の観光ロイヤリティ・プログラムはお客様が、旅行を申し込んで、事前に学習して、旅行を実施して、エクスカージョン（体験型の見学会・ツアー）にも参加していくことをイメージしたものである。

ポスト・コロナの旅行は当面ネットワーク的な話にならない可能性はあるが、今日の観光の魅力は地域とのつながりなので、エクスカージョンの存在は引き続き重要なものとなる。仮に、メインの施設に来たとき、その周辺の提携の施設のサービスを利用してもポイントがたまるといったロイヤリティ・プログラムを地域が有していれば、観光の再起動において有効に機能するだろう。

図表 2-19

## CRMによるロイヤルティ・プログラムの展開



もう1つは、旅行前のオリエンテーション、コミュニケーション。できるだけ感染リスクの低い人に来訪してもらうためには、旅行の前からお客様にアプローチをしていくことが重要で、オンラインのCRMシステムは非常に重要となるからだ。

事前にお客様とつながっていたら、お客様は変なことしない。身ばれしているから、旅の恥はかきすてみたいなのができない。お客様とちゃんとつながって行っていけば、お客様は地域やサービスにおいてしっかりとした責任ある行動をするし、それはレスポンシブル・ツーリズム（注）につながっていくきっかけになる。

（注）レスポンシブル・ツーリズム：様々なチャンネルを通じて地域／事業者とつながった「顧客」は、地域に対して  
も敬意を持つ。そうした「敬意」を持った顧客は、地域に対しての責任感もを持った行動を取るようになり、地域  
にとっても「安心」な存在となる。

信頼のある顔の見える関係なら、変なことはいらない。「観光に来てもらいたいが、こういうことを守ってくれないと地域としては困る」と伝えて、お客様に「そうだよね」と分かってもらう。そういう人と人との関係で攻めていくしか今回のコロナに対応できないのではないか。

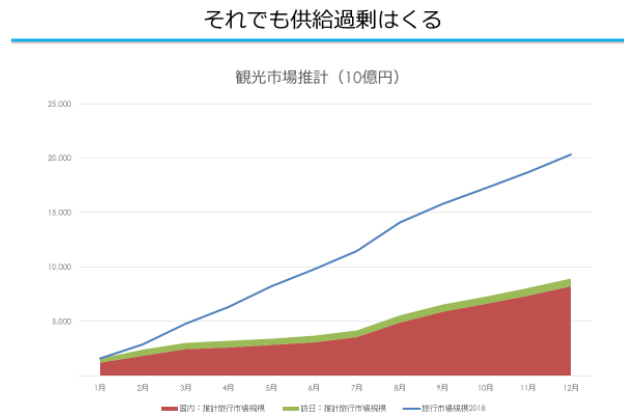
## IV. 供給過剰時代の到来

### 1. 供給過剰時代

いろいろな政策などをしても、供給過剰になる。2018年1月から12月まで図表2-20のようにいく予定が、推計はかなり高めだが、12～13兆円ぐらいマイナスになる。GoTo政策で1兆円が真水で仮に入っても、焼け石に水である。



図表 2-20



膨大な損失額が発生する。JTB、ANA・JAL、JRも含めて、倒産することはないかもしれないが、本当にどうなるか分からないぐらいの損害が発生している。

沖縄の観光はお客様が今まで減少したことがない。ほぼ横ばいになったことはあるが、大きく減ったのは唯一海洋博の翌年だけだが、今の状況では2019年の35%ぐらいになる。65%減は沖縄の観光が今まで経験したことがない状況で15年前ぐらいの水準まで落ちる。20年の間にホテルの客室はほぼ倍以上になっているから、非常に供給過剰状態にある。

本州は2000年代に観光が厳しく、お客様が減少する時代を今から15~16年ぐらい前に経験しているが、図表26のような金額の減少は本当に厳しい。

しかも、今年コロナが落ち着いたら回復するののかというと、たぶんそうではなく、2~3年は足を引っ張る。国内の旅行市場は給与水準で決まる(図表2-21)ので、懐が温かくなると旅行に行くし、厳しくなれば、宿泊をあきらめて日帰り旅行とか、プチゼいたくですし屋での飲食とか、の行動をする。

図表 2-21

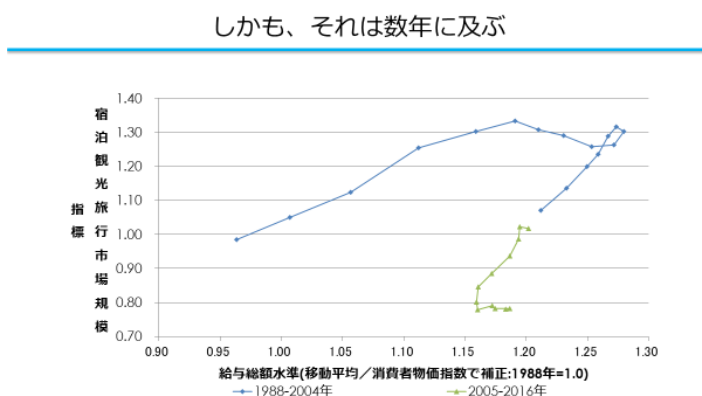


図 給与水準と宿泊観光旅行市場規模指標との関係  
 Note: 給与水準は民間給与実態統計調査(国税庁)より取得。ただし、2010年を100とする消費者物価指数で補正を行い、さらに、補正後の1976年の平均給与額を1として指標化している。宿泊観光旅行市場規模指標は、国民一人あたりの宿泊旅行実施回数(観光白書)×人口数(国勢調査)にて算出した人回を、1976年、2003年を基準に指標化したもの(観光白書の統計手法が2003年より変更となったため、2期に区分している)。いずれも、過去3年の移動平均。



今回のコロナで実は政府はかなり潤沢に資金を事業者に出しているし、雇用調整助成金

も手厚く出しているの、現時点において経済がすごくおかしくなっているという状況にはなっていない。失業者があふれているとか、バタバタと会社がつぶれているという状況にはなっていない。しかし、潤沢に資金をつぎ込んでいるからで、コロナが落ち着いてきて、「緊急な状態が減ってきたので、あとは民間が自分たちでやってください」となってからのほうが倒産は増える。

バブルのとき、バブル崩壊してすぐ倒産数が増えたのではなく、1992年、1993年に増えたのではなく、経済がクラッシュしたのは1997年。バブルが崩壊して山一証券が倒産するのは1996年、1997年の話。経営が厳しくなると、何とかやりくりして頑張っ、それが力尽きるのに3年かかる。

コロナのクラッシュによる経済危機はこれからの2021年、2022年のほうがもっと出てくる。国内の旅行市場もこの2~3年はたぶん低迷する。2000年代の国内市場の前年割れが当たり前だった時代に戻る。それをうまく補てんできるかという、インバウンドが何時戻るかという話になるが、そこはまだ現状では判断できないので、やはり厳しくなる。

## 2. 市場の縮小期

さらに、市場が縮小するとき、お客様はブランドのあるところに行く。市場が伸びているときには第二ブランド、第三ブランドでも行くが、市場が落ちてくるときは第一ブランドにどんどんお客様が集まって、第二、第三ブランドはかすんでいく。割り引き制度を実施しても、まずはトップブランドのホテルで十分に消費され、第二、第三ブランドにお金がいけない。

今後はグループAとグループBに分かれていく。市場が縮小していくのはほぼ確実で、縮小していく中でもお客様を維持できる2~3割の地域や施設(グループA)と、市場の縮小幅よりももっと大きくお客様を減らしてしまうグループBに分かれていく(図表2-22)。

図表 2-22

### ブランド力のあるところに集中する

**沖縄旅行の費用補助に予約殺到 沖縄県の予算5億円 6月中にも使い切る勢い**  
2020年6月11日 09:00

県民向けに県内旅行を助成する県の事業「おきなわ観光キャンペーン」が人気を集めている。5日の発表から10日までの期間で、すでに予約が殺到。県は予算を超過し、前年度を7割と確保していたが、6月中にも使い切る可能性があるとの見込みだ。一方で、事業の対象外の格安宿泊施設や、旅行商品に組み込まれていない観光施設には需要が伸びていない。「割り」を発生してもらえない事業者がたくさんある」と支度を求める声もある。(取材地：沖縄県・川野百合子)

**■低価格施設「恐ろしい」**

観光施設や地域の小規模宿泊施設からは、不満の声も上がっている。補助の適用は6千円以上の宿泊付きプランが条件。低価格帯の宿泊施設や、オプションとして扱われる観光施設は「補助を受けられないのは残念だ。営業に努力したのに支援が一切ない」と、冷ややかに見ている。

購入する県民にとっては、高級ホテルの宿泊費が大きい。低価格の観光施設や地域の宿泊施設にとっては要件の下振れがネックになっている。県の事業発表から発表まで2日しかなかったことも、旅行社が販売するプランの振りや、事業開始の足かせになっている。

本県北部の観光施設は集約まで一人3千円以内と、低価格が条件だ。開業して8年目、自費から再開した直後、キャンペーンのあたりを受けて予約が3件キャンセルされた。

代表は「付加価値を付けて」と言うが、安いから稼働で来た。宿泊代より高い食事をつけてくれるはずがない」と腹を膨らませる。「休業補償の対象にもならず、救済もない。昨年は7~8月で200万~300万円売り上げたが、今年は見通しが立たない。アパートへの事業転換も検討する」と明かす。

観光施設の代表者は「発表から販売まで時間が短すぎる実情。時期や金額の詰めなど制度設計が不十分だ」と批判する。「オプションではなく、チケットを買い取って配るなどの具体的な支援をしてほしい」と要望した。

県にも同様の声が寄せられている。担当者は「事業の課題は地域活性化。旅行社には、さまざまなプランの作成をお願いしている」と説明した。

公益財団法人 日本交通公社

割引制度の「常」として、ブランド力があり高額な施設に需要は収集する。

そのため、中堅以下の施設には、割引制度の恩恵は回りにくい。

特に、今回のGoToは、全国民が利用できる、旅行先も自由に選べるため、一部施設や地域に需要が集中することは必然となる。

概ね、2~3割の地域/施設に、需要の7~8割が集中することになるだろう。

2000年代も、グループAに入っているところは、周りが厳しくても、強い。2000年代も



高山市など、こぢんまりとすごく特徴的なカラーを出せている地域が強かった。温泉地も熱海のような大規模なところは悪かったが、ちょっと小規模な由布院のほうが目立ち、お客様も維持できた（図表 2-23）。

図表 2-23

市場縮小期に起きること

- ・グループA
  - 全体の2~3割
    - ・市場が縮小する中でも、集客を維持、場合によっては更に増大させる
- ・グループB
  - 全体の7~8割
    - ・グループAに集客が取られる分、市場の縮小傾向以上に集客を減らす



グループBに入りやすいのは、特徴がなくて、ともかく規模だけ大きいところ。本当に信じられないぐらい減少する。

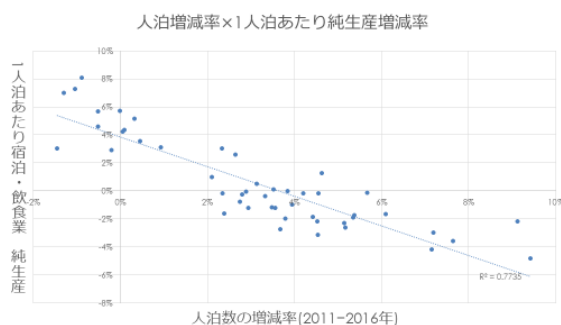
みんなが厳しくなるのではなくて、これから2、3年の間、場合によっては5年かかるかもしれないが、強いところと弱いところの差がすごくはっきり出てくる。

そこで懸念されるのは、事業生産性の悪化である。

順調であった2011年から2016年ぐらいを見ても同様な傾向があり、図表 2-24 の横軸は人泊数の増減率で、47 都道府県で増えているところ、減っているところ。縦軸はその間に1人あたりの宿泊・飲食業の純生産、付加価値がどれくらい増加したか、現象したかを算出している。きれいなマイナスの直線である。

図表 2-24

成長期ですら悪化した生産性...



出典： 宿泊旅行統計(観光庁)及び県民経済計算(内閣府)より山田作成



2010年代に観光客を増やした、宿泊人数を増やしたところほど、実は1人あたりの付加価値を下げています。単純に言うと、安いお客様を呼んできて数を増やした。数が増えているから、付加価値の総量は増えているが、労働生産性はどんどん劣化していた。本当の意味で付加価値を持ってお客様を誘致していたのではなく、量の獲得に傾倒して、生産性をないが

しろにしていた。

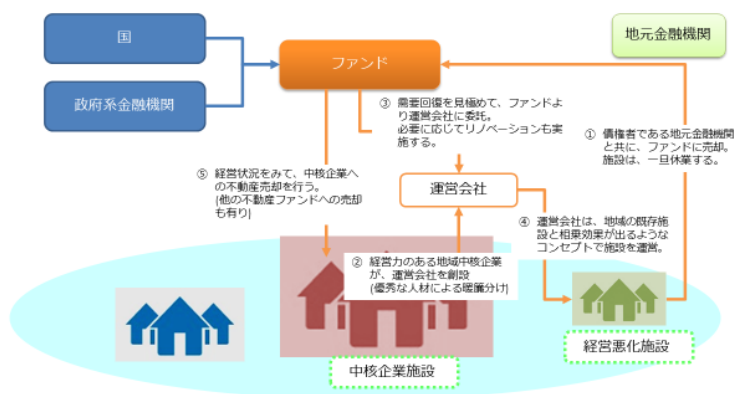
この状態のまま市場縮小に入って、しかも GoTo などの割り引き制度が入ってくると、お客様は動くが、地域には全然資金が動かないことが起こりかねないので、かなり注意が必要である。

### 3. 数年をしのいでいく仕組み

供給過剰は避けられないので、図表 2-25「公的なファンドをつかって、『経営的にこういう状態だったら続けたくない』と言う事業者、経営悪化の施設をファンドが買い上げてしまったらどうか」というものである。

図表 2-25

供給過剰となる今後、数年をしのいでいく仕組みが必要



民間のファンドの場合、安くファンドが取得して、安くオペレーションする会社、たとえば湯快リゾートや大江戸温泉が購入して、安いお客様を集めて、一見にぎやかだけど、地域には一切金が落ちないということが起きる。さらに、経営が厳しくなるところは結構老舗で大型なところだったりするので、それが安くオペレーションする経営をされると、地域のバランスがすごく悪くなる。これは 2000 年代に経験してきたことである。

その再来をしないように、ちゃんと公的なファンドをつかって、特に地域の中でここは歴史があるとか、場所が重要だとか、へそになっているとか、そういうところの施設はファンドが買い上げる。でも、供給過剰状態なので、すぐ旅館をオープンしたら、供給過剰は変わらないので、いったん買い上げて、1 年位閉鎖してしまう。市場は必ず戻るなので、戻っている状態にあわせてもう一回市場に再投入する。

市場に再投入するときも、地域の意思が入るようなファンドが持っていれば、外から全然違う人に入ってきてもらって経営をするのではなく、地域の中にちゃんと経営できている事業者が必ずいるから、そういう事業者にいる若手にのれん分けをしてもらうかたちで経営を引き継いでもらうようにする。例えば、家族客にすごく強い施設であれば、別の施設は

カップルに特化するとかたちで地域の中でポートフォリオを組みながら観光地を再構築できる。

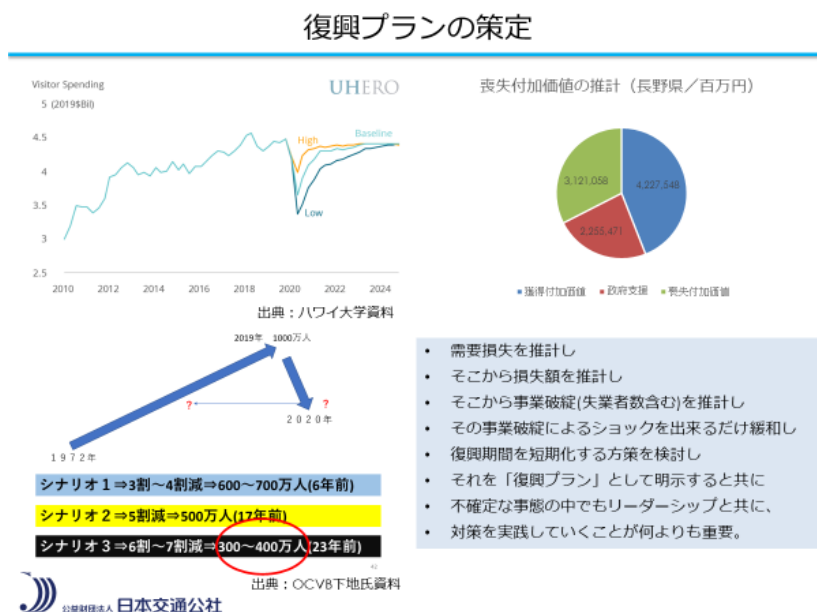
## V. どのように復活していくのか

今回のコロナの中、本当にひどい状態だが、どういうふうに復活していくのかということを考えていくことが必要である。

### 1. 復興プラン

まだ日本政府は、どれくらいでどういうふうに戻すというプランを出していない。内部では実施しているが、公表していない。図表 2-26 のようにハワイ大学は復興プランを策定・公表しているし、沖縄は需要損失のシナリオの話を出している。

図表 2-26



需要損失を推計すれば、どれだけの損失が出るのかということも分かる。図表 2-26 の右側の円グラフの喪失付加価値の推計は長野県をベースにして試算したもの。どれだけの損失額があり、それによって経済的なクラッシュがどれくらいかということが分かるので、そのクラッシュをできるだけ軟着陸させるための方策を考えられるし、さっきのファンドの部分においても、2年、3年というオーダーの中で、どういうふうに復興していくのかということマクロ的に正確に考えることができる。

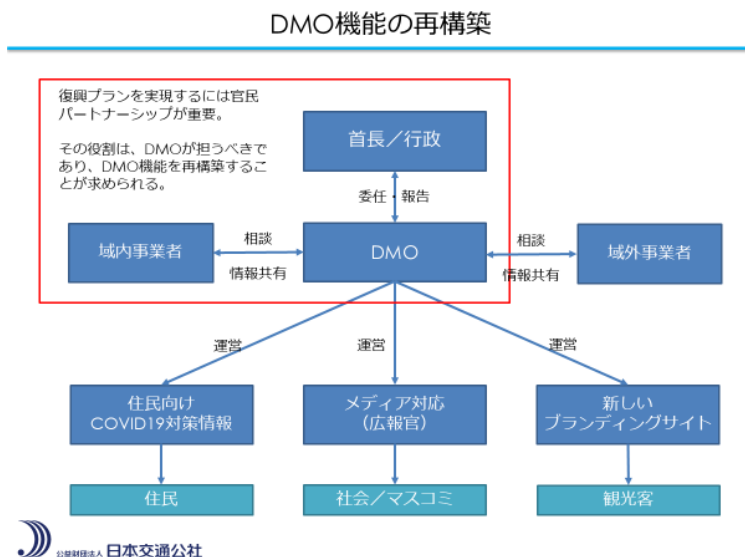
図表 2-5 の京都市が実施したように、どんなかたちで戻していくのかということを考えていく。

### 2. 観光地域づくり法人 (DMO) 機能の再構築

検討を実施していくためには、観光地域づくり法人 (DMO) のようなところが担うべき

である。行政だけでは観光は分からない。観光の分かっている人たちが、ちゃんと行政と民間、住民の間に入って調整をして、つくっていかなくてはならない。観光協会、DMOをもう一回見直しして観光地域づくりのハブにしていくことが必要である（図表 2-27）。

図表 2-27



多くの観光協会は今までお客様向けのことしかしていなかった。住民に対して説明をしていなかったし、事業者ともあまりコミュニケーションがなかった。

DMOは事業者のことも分からなくてはいけないし、住民のことも分からなくてはいけないし、お客様だけではないということを露呈したわけなので、これをちゃんとやっていく。

### 3. トロツコ問題

最後に、今の議論は「感染拡大、要は感染者が出ても、観光振興、経済を回すのが重要だ」と、「経済を回せば、感染者が出る。ひいては死者が出る。感染者を出すことは絶対にだめだ。経済を動かすとだめだ」という、ある種二者択一になっている。トロツコ問題で、どちらのほうの人が死ぬかという議論となっている。

しかし、こんなことを議論する必要はない。99%の人は感染と関係なく生きている。99%の中で、さらに地域と関係性を結んで地域に敬意を払って動いてくれるお客様に「動いてください」というメッセージを地域が出していけば、感染は広がらない。二者択一的な問題、トロツコ問題ではなく、新しい、コロナの中でのニューノーマル、最も困難な第3の道をつくっていく必要がある。

### 第3章 観光地域づくりの取り組み事例

#### I 観光地域づくり法人（DMO）について

観光庁は、2020年4月に、2017年11月から開始されている日本版DMOの登録制度を見直すとともに、「日本版DMO」の名称を「登録DMO（観光地域づくり法人）」に変更した。

2021年1月時点で、登録観光地域づくり法人（登録DMO）は、「広域連携DMO」10件、「地域連携DMO」83件、「地域DMO」81件の計174件登録されている。

観光地域づくり候補法人「候補DMO」は、「地域連携DMO」34件、「地域DMO」78件の計112件登録されている。

観光地域づくり法人の役割や取組内容を具体的に解説するガイドラインを作成し、観光地域づくり法人全般の底上げを図る。また、登録要件の厳格化、更新登録制の導入も実施される。

DMOの役割は、図表3-1のように、地域における多様な関係者の合意形成において、主導的な役割を果たすことについて改めて徹底するとともに、観光資源の磨き上げや受入環境整備などの着地整備を最優先に取り組むことのほか、戦略的プロモーションの効率的な実施のために日本政府観光局(JNTO)を最大限活用する。

DMOの役割分担として、地域連携DMOと地域DMOについては、地域の多様な関係者と連携した着地整備、広域連携DMOについては、広域的な連結性をもつコンテンツ開発、各地域への働きかけ、広範囲にわたる戦略策定やマーケティングの実施と明確化した。

次から登録観光地域づくり法人（登録DMO）の地域DMO、地域連携DMO、広域連携DMOのコロナ禍におけるニューノーマルの観光地域づくりの取り組み事例を示す。

図表3-1



(出典) 観光庁

## II 取り組み事例

本章では、コロナ禍でのニューノーマルの新しい観光地域づくりに取り組んでいる取り組み事例を、登録 DMO の地域 DMO、地域連携 DMO、広域連携 DMO 別に取り上げる。取り上げた事例の特徴は、図表 3-2 のとおりである。

図表 3-2

	概要
地域 DMO 一般社団法人 飛騨・高山観光 コンベンション協会	<ul style="list-style-type: none"><li>● 飲食と伝統文化(地酒)が密接に関わるイベントにおいて、安全・安心に飲食を楽しみ、さらにソーシャルディスタンスを保ちつつ、各スポットの価値や背景を多言語で伝えることを目指す取り組み</li><li>● 高山市のコロナ禍における海外戦略の取り組み</li></ul>
地域連携 DMO 一般社団法人 雪国観光圏	<ul style="list-style-type: none"><li>● 「雪国文化」を体感させる古民家ホテルを開業し、そこで「雪国文化」の思想を体験させる取り組み</li><li>● 将来のインバウンド需要の復活時に対応できるように、ニューノーマルに対応した新しい事業の取り組み</li></ul>
広域連携 DMO 一般社団法人 中央日本総合 観光機構	<ul style="list-style-type: none"><li>● コロナ禍で急速に進むデジタル化に対応するため、顧客接点をデジタルで強化し、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進めている取り組み</li></ul>



# 1. 地域 DMO 一般社団法人 飛騨・高山観光コンベンション協会

(注)本節は、第7回インバウンド観光研究会での小瀬委員の講演内容をもとに、事務局が編集し、小瀬委員が執筆・監修した。

一般社団法人飛騨・高山観光コンベンション協会（以下、高山 DMO）は、マーケティング・マネジメント対象とする区域は、岐阜県高山市（広域的に飛騨市・大野郡白川村も対象）である。


## (1) これまでの取組み

1986年に国際観光モデル地区に指定され、国際観光都市を宣言して以来の取り組みは図表 3-3、3-4 のとおり。

図表 3-3 30年以上に渡る国際観光の取組み

◆主な取組み経過

昭和61年	・飛騨地域1市19町村が <b>国際観光モデル地区に指定</b> ・ <b>国際観光都市宣言</b>
昭和62年	・JR高山駅前「飛騨高山観光案内所」が「i」案内所に指定
平成8年	・「外国人観光客が安心してひとり歩きできるまちづくり」を推進 ・外国語HP開設 ・台湾への誘客活動を開始（以後香港、中国、タイなどへ展開） ・バリアフリーのまちづくりの取組み開始
平成23年	・ミシュラン社旅行ガイドに <b>飛騨高山が三つ星で掲載</b> ・ <b>海外戦略専門部署を設置</b>
平成24年	・ <b>海外戦略ビジョン策定</b> 、本格的な海外戦略施策の展開
平成27年	・観光庁長官表彰受賞
平成28年	・Wi-Fi環境整備 ・ <b>ジャパンツーリズム・アワード受賞</b>
平成29年	・ <b>交通文化功労賞（国交大臣）受賞</b> ・外国人宿泊者数50万人突破



(出典) 飛騨・高山観光コンベンション協会

図表 3-4 海外戦略 取組み事例<インバウンドの促進>

◆情報発信の充実

- ・ホームページ（モバイル版含む）11言語
- ・SNSによる旬な情報発信（Facebook、インスタグラム）
- ・多言語パンフレット（各国に訴求する内容）プロモーション版、市内見所情報版 9言語（英、中国2種、仏、伊、独、西、タイ、韓）
- ・お出かけ散策マップ 11言語（英、中国2種、仏、伊、独、西、タイ、韓、インドネシア、ヘブライ）



◆受入環境の整備

- ・無料公衆無線LANの整備
- ・ムスリム旅行者受入体制の整備
- ・外国人観光客動態調査の実施



(出典) 飛騨・高山観光コンベンション協会

いろいろな国からの観光客誘致を実施し、受け入れ態勢を強化している。(図表 3-5) 海外での宣伝活動、海外との交流推進、恒久平和の実現に貢献することも含めていろいろ対応している。地域住民が地域の中で暮らしていて、その本物の高山らしさを掘り起こし、観光客に見て、体験してもらうことをずっとイメージして今まで行ってきた(図表 3-6)。

図表 3-5

### ◆広域連携による取組み



・能登半島を龍の頭に見立て、龍が昇っていく様子を思い起こさせることから名付けられた中部・北陸の観光エリア（富山、岐阜、三重、静岡、長野、高山、石川、福井、滋賀）

**昇龍道**

・杉原千駄氏にゆかりのある場所と多くの外国人旅行者が訪れる観光地を結ぶ観光ルートを構築、氏の功績を広く世界中に発信（八景津、敦賀、名古屋、飛騨高山、白川郷、金沢）

**杉原千駄ルート**

イスラエルプロモーション

(出典) 飛騨・高山観光コンベンション協会

図表 3-6

### ◆事業者の販売活動への支援

- ・メニュー等の外国語表記に対する助成
- ・海外の旅行博や見本市への出展
- ・現地レストランでの物産紹介イベント



「恵比寿」外国人にはむづかしい蕎麦の食べ方を解説した多言語リーフレット



### ◆外国人観光客への販売環境の充実

- ・商店街における免税カウンターの設置
- ・免税制度研修会の開催
- ・カード決済端末の導入に対する助成
- ・手ぶら観光の促進



(出典) 飛騨・高山観光コンベンション協会

## (2) 飛騨高山地域の新型コロナウイルスによる状況

2020年2月以降、コロナが全国的に発生し、高山市でも観光客が急減している。

「人が混雑することはやめましょう」ということで、高山市では、4月から10月まで月1回の「我楽多市」は、出店者に高齢者もいるため、取りやめになった。



4月14～15日の「春の高山祭」は、対策を練って密にならないようにして何とか実施できないかと検討を重ねたが、からくり奉納や屋台が巡幸する際には人が集中してソーシャルディスタンスがとても無理なため、苦渋の選択で神事だけを関係者の一部で催行するにとどまった。

その後、全国的に緊急事態宣言が発令されて、飛騨高山地域はずっと感染者ゼロが続いていたが、医療関係の対応が弱い状態であるため、高山市、飛騨市、白川村の3首長が4月30日に、「飛騨はお休み中です。皆さんの高山、飛騨、白川に行きたいという気持ちはありがたいが、いましばらくは休みをとらせていただきます」と共同記者会見を行った。

それを受けて、高山市の観光施設は4月7日から6月18日まで休業となった。

その後、様子を見ながら、6月18日に19日からの「飛騨お目覚め宣言」を記者会見その他で発表して、観光施設などの受け入れ再開がされた。

この間に、各施設では「ニューノーマル（新しい生活様式）」で検温や、手指消毒などのコロナ対策をしっかり行い、岐阜県の感染接触情報が分かるようにアプリQRコードを各施設の入り口に設置して、「お立ち寄りの際はそれを読み取って観光してください」と協力をお願いをしている。

7月30日にGoToトラベルがスタートし、徐々に人が動くようになったが、同時に各地で数十人、数百人単位での感染情報が毎日ニュースで散見されるようになったため、人が集中するイベントは中止や延期になり、会議などもZoomやネットでの参加など、大きな様変わりとなってきている。

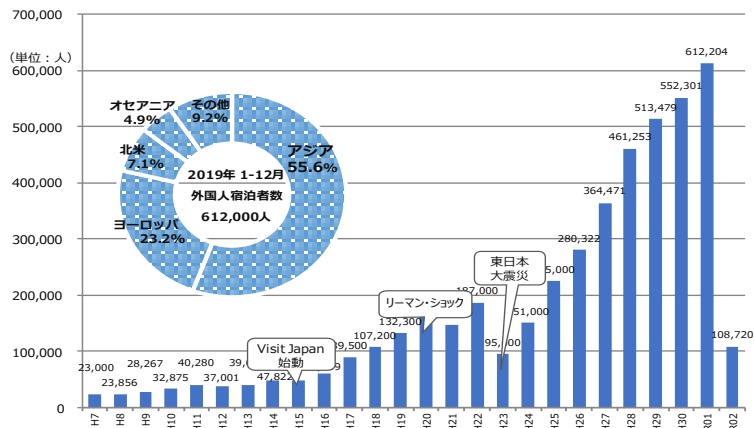
10月1日にGoToトラベルの地域共通クーポンがスタート。東京も参加できるようになる前の9月の4連休、シルバーウィークには多くの旅行者が飛騨高山地域を訪れていた。それまでは古い町並も、1～2人しか人がいないような状況が数か月続いていたが、9月の4連休から原宿や秋葉原のような人混みとなった。高山への観光客は接触を避けるために公共交通機関を利用せず、長距離で大変でもマイカー移動が多かったため、駐車場は満杯になり、道路もあちこちで渋滞となるなど込み合うと同時に、古い町並にも非常に多数の人が来訪していた。

それでもしばらくは飛騨高山地域のコロナ感染者はゼロが続いていたので、今の態勢・対応で十分安心安全なのではという感じはあったが、「秋の高山祭」についても三密を回避することは難しいため、中止の決定となった。

### (3) 高山市の観光の現状

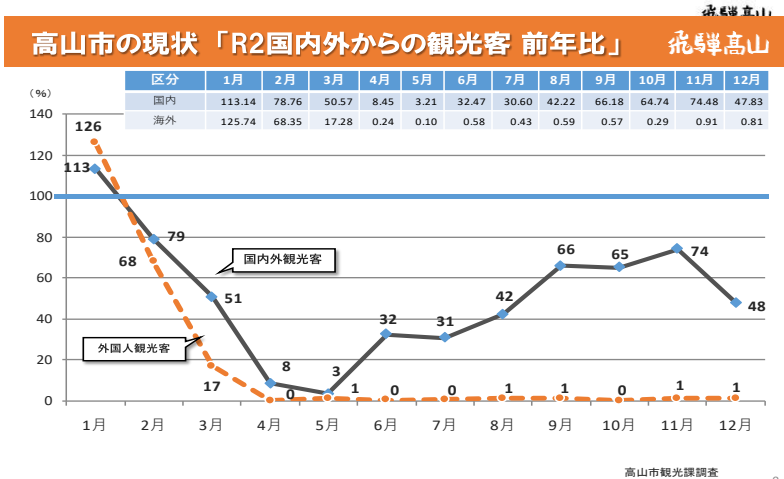
2019年の観光客入込み者数は、473万3千人（対前年比6.55%増）で、宿泊者数は227万2千人（対前年比2.81%増）、日帰り客数は246万1千人（対前年比10.26%増）となり過去最高の入込者数となった。また、外国人観光客数も宿泊ベースで過去最高の61万2千人（対前年比10.85%増）となった。（図表3-7）。

図表 3-7 外国人宿泊者数推移（宿泊者ベース）



(出典)平成31年・令和元年高山市観光統計

図表 3-8 高山市の現状 「R2 国内外からの観光客 前年比」



2020年1月は外国人観光客が対前年比126%、国内観光客が対前年比113%という好スタートを切った。(図表3-8)。

そのため、2019年の過去最高記録を今年も上回ることを期待したが、中国武漢から新型コロナが広がっていく状況で、2月は外国人観光客が対前年比68%、国内観光客が対前年比79%と減少し、3月は外国人観光客が対前年比17%、国内観光客が対前年比51%、4月8%、5月3%、とだんだん減少し大きく底を突くような状況となった。(図表3-8)。

(出典)高山市観光課調査

国内旅行についてはGoToトラベルその他が始まり、8月対前年比42%、9月には、急遽新設した市の教育旅行への補助制度も活用されて、対前年比66%と若干戻り基調となった。

10月にはGoToトラベルを利用して、1泊あたりの金額が高いホテル・旅館から予約が埋まり、対前年比110%や、百数十%のところも数軒あったようだ。その後もGoToトラベルの利用により11月は対前年比74%と増加したが、12月は感染拡大のためGoToトラベルが一時停止となり、対前年比48%まで減少した。

#### (4) 高山市のコロナ禍における海外戦略

コロナ禍において高山市海外戦略課が現在取り組んでいる内容を紹介する。

今はサイドブレーキを引かれた状況で、海外からの外国人旅行者はほとんど来ていない。

手をこまねいてばかりでなく、何かアクションを起こす必要があるという事で、①「Dreaming アクション」、②「Planning アクション」、③「Welcoming アクション」を企画し今できること、今だからしなければならないこと、既決予算を事業の組み替えや立て直しでアクションをいろいろ起こしている。

① 「Dreaming アクション」は、高山への訪問を想起させるという目的で、SNS、YouTube そのほかによる情報発信。

- ・Facebook アカウントの「Visit Hida Takayama」で、高山のいろんなジャンルの方、宿泊施設、観光施設、飲食店、お土産物屋などのスタッフに映像に入ってもらい、「高山の輝く人たち」をテーマに事業者から観光客への英語メッセージ付きの写真公開などを始めた。1コンテンツあたり8万ビュー集めたものもあり、多くの外国の方から高山を思うコメントも寄せられている。
- ・情報発信を始めた5月から最近まで、SNS や YouTube 動画などを合わせた閲覧数は130万をカウントしている。
- ・また、YouTube、ブロガーの関係、在日アメリカ人女性(ロレッタ)で「毛虫ちゃん」というブログを書いている方、在日ベトナム人にも高山を巡っていただき情報発信をお願いした。

② 「Planning アクション」は、高山訪問のために計画させるということで、まだ自由に海外から入国はないが、オンラインそのほかで可能な限りの情報提供、受け入れの情報などを掲載したり、旅行会社と連携した営業も視野に入れながら、また、オンラインを含んだ旅行 EXPO そのほかへの参加などの企画・計画。

③ 「Welcoming アクション」は、「現地に来たら残念でした」ということがないように、高山の魅力・価値を伝え、体験できるコンテンツをしっかりと整備すること、安心安全の確保にしっかりと対応しながら、スマホそのほかウェブ上で、万が一の場合には、近い避難所の情報提供をするためのシステムも構築。

(5) 「飛騨高山7蔵のん兵衛まつりを核とした魅力的な滞在コンテンツ造成事業」について

観光庁の「誘客多角化等のための魅力的な滞在コンテンツ造成」実証事業(2,000万円を限度に10分の10の補助)で、「飛騨高山7蔵のん兵衛まつり」を2021年3月に実施する予定(緊急事態宣言のため2月から3月に変更)。

2019年度までの1月～2月に開催していた「酒蔵めぐり」(過去45回実施)という1週間単位で各酒蔵をめぐるイベントを大きくリニューアルした。

今までの「酒蔵めぐり」は参加費無料で、ガイドが酒造工程を案内し、できたての新酒を試飲して気に入れば購入いただくという内容で実施していた。

案内ガイドの人的負担は高山DMOが百数十万円～200万円弱を負担しており、2020年に費用対効果なども考え、参加者負担も含めての再構築を検討した。各地域でのお酒にまつわるイベント・行事を調査し、3,000円から5,000円の金額で、お酒を味わい、楽しむ有料のイベントも多く実施されていたので、2020年から参加負担金をいただくイベントとしてスタートし今回2回目となる。

参加費3,000円で「御酒飲帳」というパスポートを受け取り、その外にエコバックとお酒を飲むおちょこの3点セットを持って、7か所の蔵元を巡り各蔵2種類のお酒をそれぞれのところで飲酒していただく。

今回は2回目となるが、実証事業としてこれを核として据え、コロナ対策をしっかりとしながら、この先ウィズコロナ、アフターコロナに対応できる内容を提案し補助金申請を行った。

図表 3-11

2. 「飛騨高山7蔵のん兵衛まつりを核とした魅力的な滞在コンテンツ造成事業」について  
(2) 「新しい生活様式」対応による安心・安全確保

**「新しい生活様式」への対応**  
岐阜県における感染防止対策のガイドライン「コロナ社会を生き抜く行動指針」を踏まえ、飛騨高山7蔵のん兵衛まつりに関して以下の施策を実施する。


**1. 実施体制**  
・本事業のコロナ対応の「実施責任者」を選任し、対策の実行性を担保する。

**2. 密集対策**  
・行列が想定される箇所については、床サイン等を実施し、最低1mの間隔を確保する。

**3. 密接対策**  
・参加者と蔵元スタッフとの距離を保つために、試飲機を導入(リースを想定)。  
・人と人が対面する場所では、アクリル板やフェイスシールド等を活用。  
・全スタッフのマスク着用の義務化。

**【プロモーションについて】**  
「新しい生活様式」を踏まえたイベントであることを伝えることに重点を置いたプロモーションを展開する。  
※コロナ禍における旅行者の移動距離に対する心理的制約を考慮し、中継圏及び北陸圏を中心に積極的なプロモーションを実施する。

**想定されるPR手法**  
① イベント専用ページにおいて「新しい生活様式」への対応や各酒蔵の紹介映像を掲載  
② 上記の専用ページとした、ターゲットを絞ったディスプレイ広告やリスティング広告、SNS広告等の実施  
③ 飛騨・高山観光コンベンション協会facebookページ等での当該取組の紹介 等



図表 3-9

2. 「飛騨高山7蔵のん兵衛まつりを核とした魅力的な滞在コンテンツ造成事業」について  
(1) 実証のポイント

○ 飲食と伝統文化(地酒)が密接に関わるイベントにおいて、安全・安心に飲食を楽しんでいただき、さらにソーシャルディスタンスを保ちつつ、各スポットの価値や背景を多言語で伝えることを目指す。  
○ 当該試みがうまく機能した場合には、従来の飲食のイベントに比べて人と人とが密接する機会を減らしつつも、観光スポットを分かりやすく伝えることも可能となり、観光地におけるイベントの新型コロナウイルス対応と旅行者の滞在時間・満足度の向上という両立が困難な課題に対してのひとつの解となるものとする。

**○実証の目的と手法**

<b>(1) 「新しい生活様式」対応による安心・安全確保</b>	<b>(2) 旅行者に価値や背景を伝える</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>イベント実施時の感染防止対策ガイドラインを踏まえた</li> <li>✓密集対策</li> <li>✓密接対策 等の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓各酒蔵等の紹介動画の制作・紹介</li> <li>✓まちなか音声ガイドの導入 等の実施</li> </ul>

**【望まれる結果】**  
観光地におけるイベントの新型コロナウイルス対応と旅行者の滞在時間・満足度の向上

図表 3-10

(参考) 「飛騨高山7蔵のん兵衛まつり」 イベント概要

○ 観光需要の冬期落ち込み対策と地酒の振興のため、例年1月～3月にかけて市内の7か所の酒蔵を公開する「飛騨高山酒蔵めぐり」を開催してきた。  
○ 令和元年度からは、冬場のイベントとしてさらなる魅力向上を図るため、「飛騨高山7蔵のん兵衛まつり」としてリニューアル。第1回目となった昨年度開催のイベントでは、1か月間に約2500名が本イベントに参加した。



**「飛騨高山7蔵のん兵衛まつり」への参加方法**  
「飛騨高山御酒飲帳」1冊3,000円(税込み)を購入  
1. 蔵元へ行ったら、蔵元特製スタンプ「飛騨高山御酒飲帳」に押印。  
2. 蔵元で「飛騨高山御酒飲帳」を提示し、お蔵元の試飲。  
3. 参加蔵元で御酒に捺印を押し、7つの蔵元特製スタンプが集まる。蔵元又は観光案内所で蔵元特製スタンプ2つを提示すると17蔵元蔵元記念品のプレゼント。

**高山市の月別入込客数(H31・R1)(千人)**  
観光需要の冬期落ち込みへの対策が必要



**～高山と日本酒～**  
高山市は中継圏を代表する酒造好適な「ひだほまれ」の産地であり、飛騨山脈からの清流は水にも恵まれていることから、製氷・氷・米といった素晴らしい造りできる条件が揃っている。また、高山の地酒は、昔の高山原などの地域の文化とも密接な関わりがある。



に参加していただく。各施設にはスタッフを配置し、お客様は検温、手指消毒して、御酒飲帳にスタンプを押して回るが、御酒飲帳はスタッフがすべて押印を行う。前は、おちょこを預けて注いでもらい飲んで回っていたが、コロナ感染防止のため、プラカップ 2 個とコイン 2 枚を受け取り各自でコイン式自動サーバー機から各 2 種類のお酒を試飲していただくこととした。

飲んで歩くだけでは魅力に欠けるので、この先々のことも見据え、日本語、英語での音声ガイドをスマートフォンや音声端末で提供している。

スマートフォンを持っていない方には、音声ガイド端末を観光案内所で 30 個貸出用に備え、それを持って散策するシステムを準備した。

音声ガイドでは、各酒蔵の酒造りへの思い入れや取り組み、味の特徴などを聴き取っていただける。映像では、音にこだわり、酒造り工程の酵母が発酵して泡がポコポコ出る音、盃にお酒をつぐときの音などをしっかり拾いながら、その雰囲気を味わうというこだわった取り組みをしている。

また、酒蔵だけにとどまらず、古い町並や伝建地区、東山寺町の辺りまで広範囲の観光スポット 27 ヲ所の説明解説を、それぞれ個人でガイドなどとの接触が無い環境で音声ガイドから聴き取り、散策いただけるようにしている。

図表 3-13

2. 「飛騨高山7蔵のん兵衛まつりを核とした魅力的な滞在コンテンツ造成事業」について  
**(3) 旅行者に価値や背景を伝える まちなか音声ガイドについて** 【実証エリア】

○ 「飛騨高山7蔵のん兵衛まつり」の会場である三町伝統的建造物群保存地区のみならず、その他のエリアにおいても音声ガイドを導入を図り、面的な整備による旅行者の回遊性向上も目指す。

**【想定される実証エリア】**

○ 古い町並エリア（「飛騨高山7蔵のん兵衛まつり」の会場周辺）

○ 下二之町、大神町、東山寺町群エリア等

※古い町並エリア（各酒蔵）やその他周辺エリアで40～60地点でのアナウンスを想定。本サービスが好評な場合には、将来的には市内別エリアでも展開したい。

元の紹介動画はスマホアプリで映像のガイドマップの番号から、見て楽しめるよう制作している。

2019 年度の 1 回目は、1 か月間で約 2,500 人の参加があったが、2020 年度の今回は 1.2 倍の 3,000 人を目標として準備を進めている。

観光庁補助金の必須条件に Zoom での「コロナ対策セミナー」を受けること、しっかりと「コロナ対策マニュアルの作成」があり、また、事業に係る関係者すべての健康チェックなどにも指導が行われている。

全国で、400 件余りの事業採択があり補助を受けて事業展開されているが、その中で数件コロナ感染者が発生する事例があったようで、再度感染予防対策強化を行うなどのアドバイスや指導をもらいながら対応を進めている。

図表 3-12

2. 「飛騨高山7蔵のん兵衛まつりを核とした魅力的な滞在コンテンツ造成事業」について  
**(3) 旅行者に価値や背景を伝える まちなか音声ガイドについて** 【基本的な考え方】

- 1. わかりやすく疲れにくい解説にこだわる**
  - 多言語化に際しては、歴史的史実等に基づきながらも、訪日外国人の前提知識に合わせたできる限りわかりやすい解説を目指す。
  - ※魅力的な多言語解説作成指針（観光庁）及び地域観光資源の英語解説文作成のためのライティング・スタイルマニュアル（観光庁）を踏まえ英語解説文の制作を行う。
- 2. 音から伝えられる内容にこだわる**
  - (1) 神社行事（祭行列等）の音を効果音として導入
  - (2) （可能であれば）酒蔵の従業員等のインタビューも導入（既設看板との差別化にも繋がる）
- 3. 人の魅力にこだわる（音声ガイドナレーターの選定）**
  - 高山在住のFMナビゲーターやネイティブが自分の高山の思い出等も交えてガイド
- 3. 持続可能な運営を目指す**
  - 将来的には有料（維持管理費程度）貸出により運営・更新費用をねん出する
- 4. 利用者がリピートしなくなる音声ガイドを目指す**
  - 市内事業者が関係データを制作することで、低コストかつ容易に内容の更新ができる環境を作る

○ 将来の具体的な運用のイメージ

1. 料金 1,000円（500円（税込）+ デポジット500円）
- ※実証事業期間中は無料貸出（デポジットとして500円は徴収）
2. 音声ガイド導入台数 50台

14

このほか、酒を造る蔵へは普通でもなかなか入れないので、特別に入れていただき、7 蔵の映像を撮り 1 蔵ごとのそれぞれの映像と、全体をアピールするものを準備した。

これを利用することにより、ガイドが同行しての接触を回避し非接触で、それぞれ各自が音声や映像を見ることができ、予備知識を得ることができる。また、現地でも音声を聞きながら散策できるように仕組んでいる。

このほか、タビマエ、タビナカ、タビアトも含め「のん兵衛まつり」が終わった後も、ずっと各蔵元の紹介動画はスマホアプリで映像のガイドマップの番号から、見て楽しめるよう制作している。

図表 3-14

2. 「飛騨高山7蔵のん兵衛まつりを核とした魅力的な滞在コンテンツ造成事業」について  
(3) 旅行者に価値や背景を伝える

飛騨高山  
HIDA TAKAYAMA

【価値や背景を伝えることの目的】

- ✓旅行者の滞在満足度、滞在時間の向上
- ✓住民自らが（地域）の魅力や価値を再認識できる機会（P9）の創出
- ✓旅行者と市民の相互理解の促進

【手段】

多言語対応による各酒蔵を紹介する動画での制作・紹介、音声ガイドの導入



JTB 様のご協力をいただき、全国 46 都道府県（岐阜県を除く）のコンビニで、参加費 3,000 円のところ、2,700 円の前売り券を購入可能としており、全国のお酒好きの「のんべい」の方々に楽しんでいただけるよう取り組んでいる。

当初計画では、2021 年 1 月 23 日から 2 月 末までの 37 日間の実施予定で準備を進めていたが、緊急事態宣言が 1 度目 2 月 7 日まで、2 度目が 3 月 7 日まで延長となったため、再度時期を変更して、3 月 5 日から 28 日までの 24 日間の開催となった。

まず、スタッフそのほか関係者が各自の体温を毎日測り、消毒をし、体調が悪くないか、そのほかの項目も確認するチェックシートにより、始まる 2 週間前の 2 月 19 日からチェックをしている。

一人でも多くの参加者を集めるために、

## 2. 地域連携 DMO 一般社団法人 雪国観光圏

(注)本節は、第6回インバウンド観光研究会での雪国観光圏の井口代表理事の講演内容(中部圏研究 2020 年 12 月号掲載)をもとに、事務局が編集し、井口代表理事が執筆・監修した。

一般社団法人雪国観光圏(以下、雪国観光圏)は、地域連携 DMO で、マーケティング・マネジメント対象とする区域は、新潟県(湯沢町、南魚沼市、魚沼市、十日町市、津南町)、群馬県(みなかみ町)、長野県(栄村)となっている。

### (1) 雪国観光圏の概要

雪国観光圏は3県7市町村で構成している団体で、2008年から活動している(図表 3-15)。

図表 3-15



観光圏は広域連携によって新しいブランド価値をつくっていくという取り組みで、雪国観光圏を立ち上げた理由はブランディングをしっかりと作っていくことである。雪国観光圏は登録 DMO(登録観光地域づくり法人)でもある。

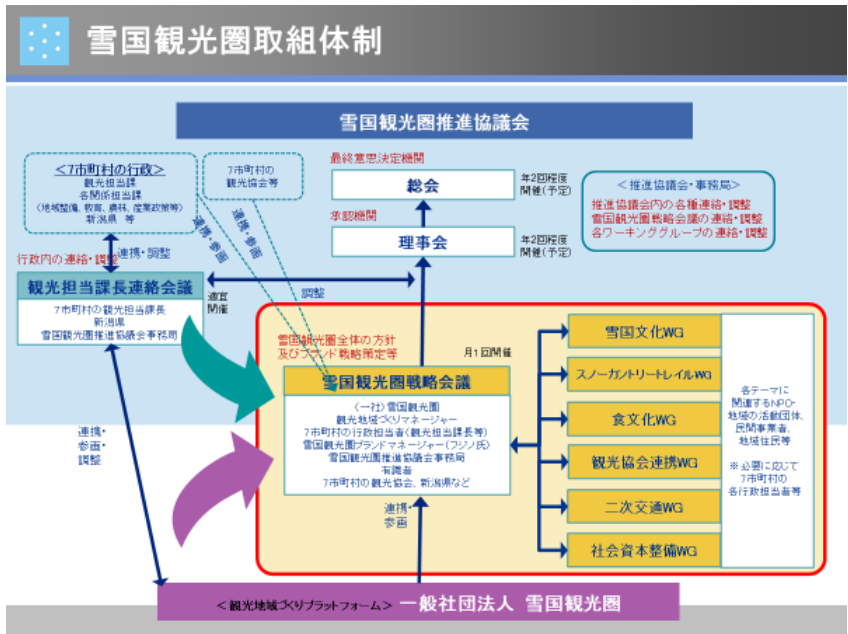
「ツーリズム EXPO ジャパン 2020」(主催:公益社団法人日本観光振興協会、一般社団法人日本旅行業協会(JATA)、日本政府観光局(JNTO))で2018年に、「ジャパン・ツーリズム・アワード」の大賞を雪国観光圏が受賞した。3県7市町村、複数市町村が雪と共生してきた文化を軸に広いエリアブランディングを展開していることと、中部圏社会経済研究所発の研究事業であった「サクラクオリティ(観光品質認証制度)」や、「雪国A級グルメ」のような先進研究を取り入れ、マーケティングや品質認証という先進的なことを行っていることが評価の対象になった。

雪国観光圏は大きく分けて2つの組織体で動いている(図表 3-16)。

3県7市町村にまたがっていて、行政からの支援金を受けているので、行政側の窓口として**雪国観光圏推進協議会**(7つの市町村の首長や観光協会長で構成される理事メンバーで意思決定をするところ)と地域づくり推進組織というかたちで完全に民間の**一般社団法人雪国観光圏**がある。

月に1回雪国観光圏戦略会議を開催して、民間側と行政側が集って、意思決定をしていくという組織で動いている。また、雪国文化WG、食文化WGなどの官民が入り混じったワーキングチームがある。

図表 3-16



(2) 雪国観光圏の主な実績

図表 3-17 は、雪国観光圏の主な実績である。

重要視していることは新しいブランディングをつくることである。「ryugon」という旅館への設備投資は約9億円、非常に有名な「里山十帖」は5億円ぐらいかかっている。さらにこの6年ぐらい、いろんな旅館が「雪国文化」をテーマにリノベーションしている。

図表 3-17

(3) 雪国観光圏の主な事業

- ブランディングの戦略立案
  - ・ブランディング戦略、ペルソナをしっかりと設定して、それを体感させる地域ストーリーをつくらうと



いう事業である。メインターゲットをどう決めて、どういう地域ストーリーをつくるのかという政策を6年ぐらい前から実施してきた。

- ・旅行商品を造るといっても、初めての方、ノウハウがない、専門家がないという問題があるが、雪国観光圏には地域づくりマネージャーというメンバーが約12名いるので、少しノウハウにたけたアマチュアが旅館、飲食店、民宿の経営改善のお手伝いをしている。

- 「サクラクオリティ（観光品質認証制度）」

- ・「サクラクオリティ」の品質基準を持っていれば、最低限、旅行者に安心安全を担保できるということで、「サクラクオリティ」がコロナの防疫対策という観点から広がっている。雪国観光圏は「サクラクオリティ」を当初から導入・実施し、今、70軒ぐらいの旅館が参加している。

- 「雪国A級グルメ」

- ・地元の食材をきちんと提供する飲食店やレストランをA級グルメと認証する事業。

- 「雪と旅」というフリーペーパーの制作

- ・地域エゴを全部なくして、単純に「雪国文化」はどうあるべきかという編集方針で情報誌を制作している。

- プロモーション

- ・全国13観光圏が集まって、“Undiscovered Japan”という1つのアライアンスを組んでいる。「サクラクオリティ」は13観光圏すべてで導入し、主体的に取り組んでいる。

#### （4）雪国観光圏のブランディング

それぞれ市町村の特徴に共通するアイデンティティとして「雪と共生する文化」があるのではないかと、いう1つの着眼点である。目に見えるコンテンツ、自然や歴史、文化、産業、世界遺産とかをただ単に並べるのではなく、そこに共通する独自価値をまずつくり、これを「雪国文化」に設定する。「雪国文化」はコンテンツに対してストーリー（語られるもの）。この構造をつくったことが雪国観光圏の一番の成果である。スキーも米作りも酒も芸術祭もバラバラかもしれないが、「雪国文化」を設定することで、お互いが補完し合う関係になる。

雪国観光圏が行っているのは今の観光プロモーションではなく、未来の顧客、マーケットをつくって、こうということなので、未来に向けた1つの指標として「雪国文化の地」を方針として出している。

「雪国文化」をテーマとした宿泊施設、旅行者はまだ少ないが、「里山十帖」や「ryugon」がイノベーションし、「雪国文化」を全面的に出すところが増えてくることで、マーケットは広がりつつある。

雪国観光圏といっても、どこにでもある日本の風景。山間地ばかりの山の景色。でも、「雪国文化」はこの山間部にこそ結構たくさんある。雪が降ると閉ざされてしまうからこそ越冬の知恵がこの地域にたくさん根づいている。8000年前の縄文の頃から人がずっと住み続けているというのが価値だろうと着目している。

今まで観光地としての湯沢とその周辺地域は全く違うものだったが、私たちが目指しているのは、拠点地としての湯沢をしっかりと確立しながら、旅行者が回遊する仕組みをつくることで1つの特徴を出している。

ビジョン（運営理念）は、「100年後も雪国であるために」で（図表3-18）、目的はただ観光客数を増やすことではない。そこに住む人々の暮らしが豊かになり、孫の代まで地域が地域らしく輝くために観光がどうあるべきかを考えながら行っている。

一般社団法人雪国観光圏の運営理念

ビジョン(運営理念)

「100年後も雪国であるために」

ひとつずつでは埋もれてしまう地域資源を発掘し、  
つなぎあわせ、磨き上げることで世界に通用する価値を生み出します。

クレド(価値基準)

- ・ 世界レベルで通用するための「価値」を追求していきます。
- ・ 持続可能であり、中長期にわたりブランド構築できる事業を重視します。
- ・ 地域や立場にこだわらず、お客様にとっての価値を重視します。
- ・ 雪国ならではの文化を大切にし、先人の知恵を学びます。
- ・ 広域に点在するものをつなぎあわせ、新しい価値を生み出します。
- ・ 古いものを磨き上げ、新しい価値を生み出します。
- ・ 豊かな自然や地域固有の資源を残すための環境保全に尽力します。

国では KPI で来訪者数や満足度数を挙げるが、そういう短期的な KPI、目標ではなくて、もっと長い理念、目標。やはり地域をどう持続化させるかが重要である。その視点で考えると、旅行者の数よりも、事業者がどれくらい設備投資をして、後継者が戻ってきて、また事業にさらに再投資するののかという環境づくりのほうが重要である。

#### (5) 観光地マネジメントについて

雪国観光圏にマネジメント組織はない。行政からの負担金は年間 700 万円で、とても人を雇用できる環境ではない。事業はプレイヤーといわれる事業者が積極的に自分たちでマーケットを開拓して行っている。それが 1 つの成果としてある。

雪国観光圏もまだ行政側の十分な応援があるわけではないし、推進する組織があるわけでもないが、幸いにしてプレイヤーが非常に優秀で、プレイヤー同士の仲がいいというのもあって結果を残している。

ただ、長期的には、次世代の選手をどう育てるかという環境づくりがいちばん重要な課題である。

本来のマネジメントの仕組みからいえば、DMO の役割が非常に重要だが、首長の意識改革がすごく大変で、政治の話に入っ正しい、何年先になるかも分からない。今、目の前でやっていかなければいけないことがある。プレイヤーとして地域のために何ができるかが重要で、「ryugon」という旅館を再生したいいちばん大きな理由である。

#### (6) 「雪国文化」の可視化

「ryugon」は、昭和 44 年に日本の古民家を移築して造った旅館で、当時はすごく斬新で、有名人や文化人からも愛された旅館が、50 年もたつと、いろんなところにひずみがあったり、経営陣がいなくなったり、ひん死の状態であったが、「雪国文化」を可視化するために引き継いだ。

そのときに、温泉御宿「龍言」という名前をローマ字の「ryugon」にし、ここに重要なメッセージがある。温泉御宿「龍言」はどうしても格式のある温泉旅館というイメージなので、それをローマ字の「ryugon」にすることで格式を壊した。

格式があるが故にその旅館の持っている可能性をむしろ阻害してしまっている。格式のある温泉旅館が地域と共存するかというと、しない。ある程度ハイステータスの人しか来られないイメージ。知らず知らずのうちにお客様を排除して、新しいお客様を受けられない態勢をつくってしまったのではないか。

これから旅が大きく変化するとき、高い会員制クラブの雰囲気ではなく、もっと多様な人たちを包み込むような場所が地域に必要なため、あえて格式と伝統を壊そうと思ったのが「ryugon」のポイント。旅館は格式や伝統を大事にする癖があるが、それが旅館が地域に根付かないいちばん大きな理由である。

「ryugon」の場合は、むしろ地域を楽しんでもらうために旅館をどうつくるかということが基本設計である。「ryugon」に泊まって雪国を感じてほしいので、テーマはずばり「雪国を感じる古民家ホテル」という名前にした（図表 3-19）。

図表 3-19

**雪国のブランド価値を体感させる場の必要性**

2019年10月 温泉御宿龍言をryugonへリニューアル  
一年を通じて雪国文化を体感させる宿泊施設を開業



ryugon

雪国を感じる古民家ホテル

日本でいちばん雪の降るエリアで  
雪、空、土、山、川と人、全部が  
揃ってると日本人で来たもの。  
心ほだける雪のくれたひとときのなかで  
地の滋味を味わう。



図表 3-20

**雪国を感じる古民家ホテル ryugon**



館内は（図表 3-20）、古い建物は生かしつつ、斬新なものを入れたり、新しいデザインを入れたりする中で、「雪国文化」をどう表現するかということが1つのテーマ。

文化というと、大体の人が古いものを守ることばかりにいてしまいが、今、生きている人たちが「心地いいな、素晴らしいな」と思わなければ未来につなげられない。古いものを大切にしたい気持ちがあるのであれば、それを快適に過ごせるかたちに変えていかなければいけないし、そうしないと未来に残らない。

古くて大切に守るべきものと、現在の生活に合わせていいものを再生利用した。ただ古いものを守るのではなく、「雪国文化」はこの地域でどうあるべきかという思想でつくった旅館。

もう1つの大事な視点が、地域をどう見せるかという視点。

### （7）「非日常型観光」と「異日常型観光」

図表 3-21

**地域の暮らしや文化を学ぶ「異日常型観光」が増える**

<p><b>非日常型観光</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>・観光名勝をまわる</li> <li>・商業的なサービス</li> <li>・画一的な対応</li> <li>・贅沢な旅</li> <li>・1泊2日の旅行</li> </ul>	<p><b>異日常型観光</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域の暮らしを体験</li> <li>・地元の人との触れ合い</li> <li>・時期によって異なる対応</li> <li>・未知を学ぶ旅</li> <li>・滞在型観光</li> </ul>
---	---

一昔前の旅館、観光地は「非日常型観光」で、代表格が草津温泉、伊香保温泉、有馬温泉である。すばらしい温泉地だが、もう全く違う世界、「非日常」。テーマパークのような過ごし方ができるという意味で

はいいが、画一的な対応になりがちで、観光地というものをどうしてもぬぐえない部分がある。

それに対して、雪国観光圏の戦略は、観光地をつくるのではなく、その地域の暮らしや文化を可視化する活動で、「異日常型観光」である。観光名勝を回るよりも、地域の暮らしを体験したり、地元の人との触れ合いを持ったり、時季によっていろんなものを学ぶことをしようということに軸足を持っている。

コロナの影響で「異日常型観光」に大きく変わる可能性がある。今までの観光は余暇産業、要するに時間とお金の余裕のある人が行くところが観光地だが、これからはむしろ積極的にポジティブに旅行に行こう、何かを学びに行こう、何かに出会いに行こうというようなポジティブに旅行する層をつくらなければいけない。まさに雪国観光圏が取り組んできたことはその中心軸になる。

「ryugon」の立地は越後湯沢から 20 キロぐらい離れた小さな温泉場で、どちらかという町場の中にある。それはむしろ価値だと思っている。そこには雪国の生活が当たり前だと思っている人たちがたくさん生活している。「雪が降って難儀な」と言っている人たちがたくさんいる。そのほうが価値だと思っている。そういったものとお客様との接点をつくるのが、むしろ海外のお客様に受ける理由ではないか。

### (8) 雪国観光圏の基本戦略

今まで 12 年間取り組んできたことは雪国観光圏の世界観をつくること。フリーペーパーを作り、プロモーション動画を作り、その世界観、イメージをつくってきたが、重要なのはそれを体感させる場所とツアーで、その役割を「ryugon」が担っている。

図表 3-22



「ryugon」は「雪国文化」を家具や建物で表現する（図表 3-22）。加えて、アクティビティとしてスノーピクニック、田んぼでランチする体験、土間での料理教室。雪国観光圏がつくろうとしている世界観、旅館の外で行うアクティビティと旅館の中で体験することを非常に近い状態にできる。これはエリア全体で「文化」という1つのキーワードを持つことによってできる。

「ryugon」をメイキングするときのものを旅館のプロモーション映像として制作した。「ryugon」ブランディング映像はオープンするときに撮りだめをして、1年半前に制作した。テロップで英語が入っているように、これからは動画が重要になる。ターゲットとしている欧米のお客様を考えると、ただ食が豊かだとか、空気がきれいとかでなく、ものづくりの背景にこそ価値がある。特に「ryugon」のような和風建築物に新しいクリエイションが入るとき、どういう思いを造ったかはお客様にとってすごく大事ではない



かと考えて、そのプロセスを動画にした。

2019年の2月、日本国際観光映像祭で「ryugon」ブランディング映像が最優秀賞を受賞し、その後、国際観光映像祭で「龍言から ryugon へ」が日本をはじめ、ポルトガル、トルコを含む7か国でグランプリを受賞した（図表 3-23）。

図表 3-23



国際観光映像祭は、地域の観光映像、プロダクト、国、世界中の観光にまつわる映像に投票する。世界中にいろんな観光映像祭があつて、日本、ポルトガル、ホテル、旅行で利用する **Tourism Services** 部門で、7か国で今、世界ランキングで第2位である。

観光映像は、楽しそうに喜んでいる人、すごい景色、インスタ映えするスポットをイメージするが、「龍言から ryugon へ」には何にもない。造っていることをたんと映像に収めているだけだが、世界的に非常に評価が高い。特に欧米で評価が高い。ホテルの観光映像ではないスタイルで、世界第2位。

世の中のトレンドが大きく変わってきている。今、世界中、旅行へ行けないので、家にいてユーチューブを見るしかない。この映像がバズるかどうかは分からないが、「このエリアは雪が深いんだね」「文化があるらしいよ」となってくると、結果的に「ニセコもいいし、白馬いいけど、雪国観光圏もおもしろそうだね。食も豊かそうだしね」というポジションを取ることができるのではないか。

#### （9）コロナ禍での雪国観光圏の取り組み

将来のインバウンド需要の復活の時に対応できるように、雪国観光圏の意識のある旅館だけでラグジュアリーブランドをつくろうと今、動いている。

#### ア. マーケットとブランドステートメント

雪国と親和性の高い欧米をまず狙っていく（図表 3-24）。マーケットとしてボリュームゾーンがあるというより、まず指向性としてそこを狙っていく。

図表 3-24

ターゲット

### 雪国と親和性が高い欧米ターゲット像

- 日本への訪問を検討している外国人観光客で、文化体験を通じて自分の見識や知見が広がることを求めている
- 博物館のように「見るだけ」の体験やマスツーリズムの体験ではなく、Interactiveな交流による本物の文化体験を求めている
- 子供がいる場合は「子供にどんな体験を提供できるか/親の手が離れるか」も重視している。

令和元年度「雪国観光圏インバウンドコンテンツ造成事業」  
英国人（年取レベル上位30%）を対象にした定性調査と定量調査によりコンセプト調査を実施

図表 3-25

### ブランドステイトメント（要素）

- 私たちは
  - 志を共有して集まった宿泊施設のコンソーシアム
- ターゲットは
  - 旅に見識や知見を拡張する機会を求め、交流による本物の文化体験を求める
- ベネフィットは
  - 個性的な宿が、それぞれのスタイルで雪国文化を表現する多様性
  - 時代を越えた文化を今日的な価値へと転換し、旅行者へ体験として提供する
  - 未来も含めた雪国の経済、社会、環境への影響に十分に配慮する
- 裏付けは
  - 8000年前から続く雪国の自然やそれに育まれた生活文化があること

さらに、ブランドステイトメント（図表 3-25）は、雪国観光圏はある程度意識の高い事業者が志を共有して集まった宿泊施設のコンソーシアムである。

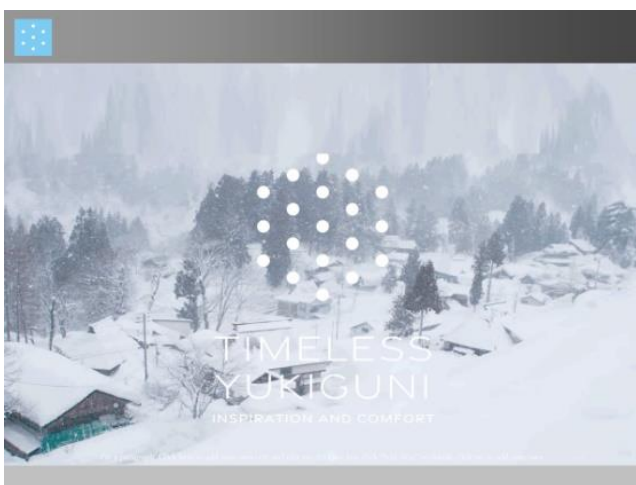
ターゲットは、ただ単に美味しいものを食べるとか、インスタスポットに行くという感じではなく、旅を通じて見識を高め、文化体験をしたいという旅の民度の高い方。

ラグジュアリーの定義もいろいろあり、ラグジュアリーといっても高級なホテルばかりではなく、昔から大切に守られてきたことも1つのラグジュアリーである。時代を越えて大切に価値を守ろうとしている旅館をラグジュアリーと名付け、きちっと配慮する。

裏付けとしては、8000年前からずっと続く「雪国文化」がブランドステイトメントとして重要で、揺るがない価値観として、雪国観光圏のコンセプトが、8000年前から続く雪国の自然や文化を軸としながら、それを食で表現する宿、それを空間で表現する宿、それを体験を通じて表現する宿という3つの軸に分けている。

図表 3-26 が「TIMELESS YUKIGUNI」のロゴブランドで、雪国観光圏の7つの市町村をモチーフにしたドットを12個のドットで囲んでいる。「INSPIRATION AND COMFORT」がテーマ。

図表 3-26



図表 3-27



今後、ロゴマークをそれぞれの旅館が使うと、図表 36 のロゴ使いで「HATAGO 井仙」 & 「TIMELESS YUKIGUNI」のように、旅館のロゴマークにちょっとそれを付けることで統一ブランドを出していく。

## イ. 主な事業（図表 3-28）。

図表 3-28



### ① ウェブサイトを通じて情報発信

ストーリー映像の評価がかなり高かったので、同じように雪国の宿を情報発信する。日本の旅館がそもそも認知されていないので、どういう存在なのかを情報発信。ヨーロッパにはルレ・エ・シャトーとか、スペインだったらパラドールのように群として思想を表現する必要がある。1軒の旅館が「旅館です」と言っても、価値がなかなか伝わらないので、グループとして思想を表現するため、やはりコンセプト動画を制作する。

### ② インバウンドの商談会への積極的参加

将来的には、プロダクトをつくらうと思っている。旅館には地域商社という役割もある中で、例えば地元の酒蔵とタイアップして「TIMELESS YUKIGUNI」のブランドを制作したり、各部屋に置くアメニティとか、コースターみたいなものをつくる。一旅館で作ると発注ロットがかさんでしまうが、グループで作ればその辺のコストダウンができる。地元の間伐材をうまく活用していけば、地元の自然環境の保護や文化、産業を守ることにもつなげられる。積極的に商品開発を12軒の旅館で行っていこうと考えている。

### ③ ミキ・ツーリスト (MIKI TOURIST) との提携

ミキ・ツーリストは、日本ではあまりメジャーではないが、ヨーロッパでは非常に有名な旅行会社。主にJTB、HIS、阪急、アウトバウンドでヨーロッパ旅行に行くときに現地手配する会社。直接B to Cにはあまり出ていないが、ヨーロッパの旅行会社やホテルオペレーターには非常に有名。日本だけではなく、世界中にブランチがあって、ヨーロッパ各地にもブランチがあって、アジアにも進出しています。特にヨーロッパ系が強い。

ミキ・ツーリストと雪国観光圏は提携し、「YUKIGUNI LUXURY」プロジェクトを経産省に事業として申請している。ミキ・ツーリストは特に欧米系が強いので、欧米向けのオンラインのライブ配信。多言語ですぐ翻訳して商品化できるので、そこが強み。デジタルパンフレットも一緒に制作する。

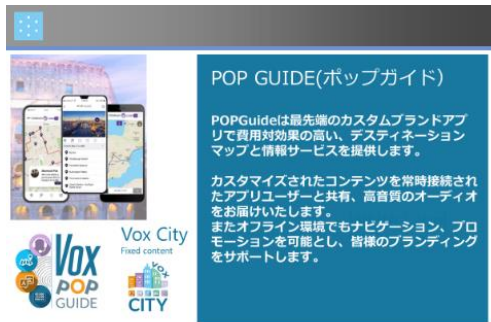
### ④ ガイドアプリの「POP GUIDE」を作る（図表 3-29）。

ヨーロッパに行くと、美術館にアプリを使った館内説明があるが、そういったものをVOX JAPANという日本法人をつくって、そのモデル事業で今、雪国観光圏も一緒に実施している。ガイドツアーを世界6か国語で提供するサービス。

VOXは世界中で有名で、バチカンに本社、旅行会社を含めて5,500社、世界55拠点、ユーザー2,700万人に提供しているサービスで、ヨーロッパのユーザーには非常に有名なアプリである。それを日本でDMOとして最初に行うのが雪国観光圏ということ。

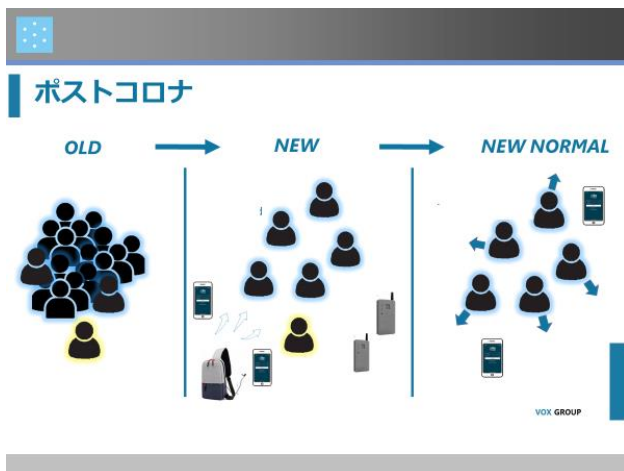


図表 3-29



これがポストコロナに非常にマッチする（図表 3-30）。今までは1人のガイドが大きな声を出して、10人、20人の密をつくって美術館を回っていた。今は割とセルフガイドツアーみたいなので、ガイドがしゃべって、観光客は音声のトランシーバーをつけて観光している。ヨーロッパの美術館はこのようなかたちになっているが、ニューノーマルはそれぞれがガイドアプリを持って自由に散策することになる。

図表 3-30



図表 3-31



雪国観光圏が目指すのは、ニューノーマルで、それぞれがガイド不在でも地域を回れるものを提供する。雪国観光圏では7市町村で90か所のスポットに登録をしている（図表 3-31）。6言語で制作して、全言語で音声対応可能。

「ryugon」版もあり、「ryugon」に来訪すると、マイマップを貸し出し。「ryugon 館内案内」がある。「ryugon」は平屋で非常に広いので、「こういう古民家のこういう造りだよ」とか、「これは250年前の武家の屋敷ですよ」とか。ヨーロッパの美術館のようにポイントをつくって、それぞれのポイントに行って音声をポチッとすると流れる仕組み。

### ⑤ 雪国観光圏がつくっている「周遊観光&お勧めルート」

地図にポイントがプロットしてあって、そこに行くとGPSを拾って自動的に音声流れる。お客様がこのアプリを持ってその場所に行ったら、自動的にポップアップで流れる仕組み。雪国観光圏70か所につくっている。

さらに、サイクルツアーと組み合わせる。「ryugon」ではミニベロタイプのe-bikeの2時間1,500円で貸しているが、これとアプリを組み合わせれば、自転車に乗りながら周遊観光が楽しめる。

裏には坂戸山があり、「山のここの城跡はこういう歴史です」とか全部これに落としておけば、90分で山を往復するだけでも十分ガイドツアーができる。

あと、まち歩きツアーもできる。

これが全部6か国語の多言語でできる（図表 3-32、3-33）。「ryugon」にしながら周遊ガイドができる仕組み、雪国観光圏でもいろんな市町村のポイントを落としている。こういった受け入れ整備をした上で、ミキ・ツーリストと旅行商品を造って、海外16か国にセールスに行こうと着々と準備している。

図表 3-32



図表 3-33



ウェビナーで雪国観光圏の取り組みを英語で海外に定期的に発信する。雪国観光圏全部を紹介すると薄くなってしまいますので、12の旅館を中心に、スポンサーなので、しっかり旅館のセールスもしていく。

### 3. 広域連携 DMO 一般社団法人 中央日本総合観光機構

(注)本節は、第7回インバウンド観光研究会での荻野委員の講演内容(中部圏研究 2021年3月号掲載)をもとに、事務局が編集し、荻野委員が執筆・監修した。

一般社団法人中央日本総合観光機構(以下、中央日本)は、広域連携 DMO で、マーケティング・マネジメント対象とする区域は、中部北陸9県(富山県、石川県、福井県、長野県、岐阜県、静岡県、愛知県、三重県、滋賀県)となっている。

#### (1) これまでの活動実績

以下の活動を実施してきている。

##### 【情報発信・プロモーション】

- ・ 欧米豪現地 P R エージェンシーを活用のメディアイベント及びデジタルメディア掲載
- ・ JNTO「Your Japan 2020」キャンペーン向け着地サイトの整備
- ・ 観光フォーラム等、地域と相互連携関係構築事業
- ・ テーマ性・嗜好性調査事業(定額補助事業)

##### 【観光資源の磨き上げ】

- ・ デジタルマーケティング強化調査事業(定額補助事業)
- ・ WEBサイトの再構築(定率補助事業)
- ・ 豪州旅行会社及び P R エージェンシーディレクター招請
- ・ 米国旅行会社商談会(JapanShowCase)出展及びセールススクール

##### 【受入環境の整備】

- ・ 中部北陸9県フリーWi-Fi「ワンステージ化」基礎整備(共通ステッカーをWi-Fiスポットへ配布・外国語版フリーWi-Fiご利用ガイドブックを主要駅や国際空港で配布等)

#### (2) 中央日本で考えるデータ活用について

中央日本は9県にまたがる広域連携 DMO であり、地域 DMO に顧客データを活用することを考えた場合、地域によつ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(図表 3-34)。

図表 3-34

#### ○ 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、さらに来てもらおう = 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 // // // //

(出典)中央日本総合観光機構

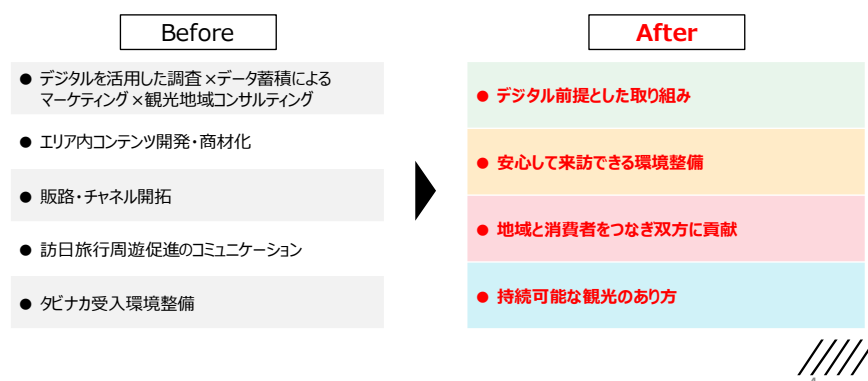
中央日本では、グローバルスタンダードな観光情報である「Google map」や「Trip adviser」サイト上の中央日本エリア内観光スポットの口コミ情報の膨大なデータを収集した。世界へ情報発信する前に、まず身の回りの観光情報がどのように世界へ発信され、見られているかという現状の確認と整理が必要である。気付かない内に、知らない第三者によって正確ではない可能性がある情報が発信されたままでは、お客様のタビナカでの満足度は上がらない。

### (3) 考慮すべき課題事業

コロナ前の 2019 年度に自治体と合意形成した「観光グローバルビジョン」という事業方針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と再定義をした(図表 3-35)。

図表 3-35

### ○ 考慮すべき課題事業キーワード (枠組み)



(出典)中央日本総合観光機構

- 「デジタルを前提とした取り組み」。デジタル化は目的ではなく、行うべき取り組みをより、スピーディーにかつ効果的に、データ化していくために、デジタルの前提が必要である。
- 「安心して来訪できる環境整備」。コロナ後の不安感を取り除かないと、そもそも来訪しない旅行者目線に立った受入環境整備になる。
- 「地域と消費者をつなぎ双方に貢献」。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、地域の経済が回らない。

この3つが行われることで、SDGsのように「持続可能な観光のあり方」をしっかりと形づくっていく。

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、この枠組みに入る。この4つを事業の枠組みとして実行することで、組織強化が図られ、中央日本の存在意義が高まっていく。

### (4) 中央日本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

コロナを受けて、今後事業ごとの仕組みをしっかりと連携させ、タビマエ、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る。

図表 3-36

○ たゆまめ顧客接点→データの蓄積活用



(出典) 中央日本総合観光機構

タビマエ、タビナカ、タビアトでお客様がこのエリアに訪問し、観光を楽しんで、帰宅し感じたことを拡散してもらう。(図表 3-36)。

● タビマエの情報：

◇ 「LIVE JAPAN」の中央日本エリア立ち上げの支援をする。LIVE JAPAN は東京や大阪の駅に掲示されている「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、「ぐるなび」が運営している。例えば災害や今回のコロナなど、有事の情報を 8 言語で配信する。交通事業者が中心となり自治体の協力で情報を一元的に集約し、訪日外国人客に配信する。現況、中部エリアにはまだこのサイトはない。

◇ 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。観光協会や旅行会社が所有する観光スポットの画像は多数あるが、動画は 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る。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ある。動画は瞬間的に多くの情報を伝えることができる。

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る。

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る。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おり、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してもらい、WEB サイトに植え付けて、迎え撃つ 5G 時代に備える予定である。

◇ サイトでの AI モデルルートプランの作成。2020 年度国費事業「Google map 情報利便性向上事業」では、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いる。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る。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る。

その事業を受託した企業が所有している AI テクノロジーを 2021 年度、中央日本のサイトで活用していく。タビマエで、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他のスポットとどういう関係性にあるか、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る。最初は的確なレコメンドはでき



ないが、検索が増えるほど、データの精度が高まっていく。

- ✧ 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ある。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はわからなければ、最終的な効果検証ができない。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る。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る。

● タビナカ

- ✧ 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、おススメ情報の専用アプリの開発に取り掛かる予定である。
- ✧ 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、中央日本のエリアもドライブとの相性も悪くなく、国土交通省北海道開発局がナビタイム社と開発した訪日インバウンドのレンタカー利用促進システム活用が有効であろうと導入した。他のアプリとの相違点は、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ある。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。加えて、このアプリのもう一つの特徴が、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ある。旅で出会う偶然の景色を導いてくれる。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く。そしてそこから傾向値を分析する移動データを収集する。

2021年度の事業の詳細は、図表 3-37 になる。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お客様とリレーション図っていくのか、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る。

図表 3-37

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



(出典)中央日本総合観光機構

(5) 中央日本が考えるデータ分析の考え方

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、対応できるデータ活用基盤が必要である。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 DMP(Data Management Platform)、広域で活用できるシステムの構築の準備

を進めている。

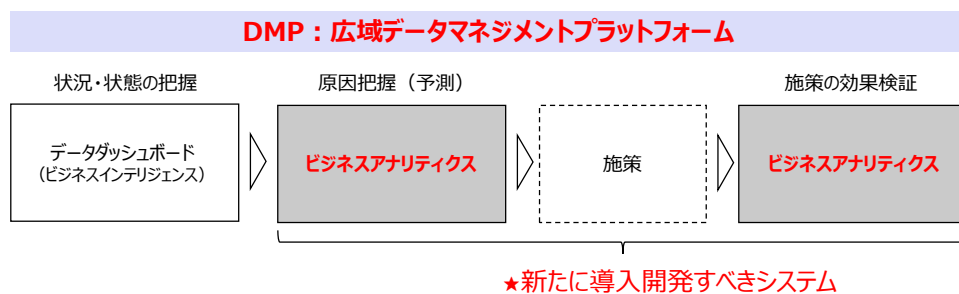
地域において、問題の所在を明らかにして、その問題の構造化して、必要な課題に対して、効果的な施策を打つことができる専門人材は非常に不足している。このような状況の中で、データマネジメントのシステム化で、人の知見やスキルに依存しない解決策を模索している。これによってすべてのボトルネックは解消されないが、部分的に解消させることによって、効果的かつ効率的な施策が打たれ、手探りでやっているものが徐々に可視化してくるというシステムになる。

中央日本が運用している「データダッシュボード」によって見えてくるものに加え、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を回していく。これを実現するために、広域観光によるデータマネジメントプラットフォームの構築を計画している(図表 3-38)。

図表 3-38



## ○ データ基盤 (シンプル図)



地域の様々な課題に対応できる、「広域データマネジメントプラットフォーム」  
として一元的に管理活用していく



(出典)中央日本総合観光機構

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等を中央日本の「データダッシュボード」に一元管理をし、連携団体とデータの共有を図れないかと考えている。その一元管理したデータをしっかりと分析し、回答できれば、個々で行っていた高額な調査事業が圧縮できる。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もらうことも、重要なメリットの1つである。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取り組みを進めている。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推し進めていく。

現行の「データダッシュボード」には 2 種類のデータがある。オープンデータは、ウェブ上で誰でも見られるようなデータをまとめたもの。もう一つは、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 GPS 移動データである。

オープンデータは、2020 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、「自分の県のものは持っているが、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、このエリアはどうなのかと



というのが分かりやすくいいね」という話で、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た。

また、その他では、訪問者属性。9 県のフィルターと男女別、年齢別、国別(主要 20 か国)が参照できる。これは CSV でダウンロードもできるので、データを別のところでも活用が可能である。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る。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)。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つが、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る。

次に GPS データ。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 万程のダウンロード実績があり、個人情報開示の承諾をした方がそのうち 2~3 割で、さらに、中央日本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る。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る。データを地域の共有資源として活用するため、ローコストで使用できる。観光庁の主要 20 か国がすべて対象になっている。データと

参考事例として、TripAdvisor の「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」が出ているが、中央日本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収集した。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た。270 か所ぐらいの観光地が 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、掛け算を行い、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ある。

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」である。そのために、中央日本では、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る。

## 第4章 持続可能な観光地域づくりを目指して

### I コロナ禍における取り組みのポイント

調査の結果、コロナ禍における持続可能な新しい観光地域づくりの取り組みのポイントは、以下の5点に集約できる。

#### 【ポイント】

1. 集客の仕組みづくり
2. 行政とDMOと事業者の一体的な取り組み
3. 安全・安心対策に関する水準の「見える化」
4. 観光の実態を捉えるツールの整備・活用
5. ニューノーマルに対応した体験型観光

#### 1. 集客の仕組みづくり

新型コロナウイルスの感染ピークは発症前の2日～3日で、発症後8日程度で感染力が低下するといわれている。

また、京都大学の西浦博教授によると、感染の広がり度合い（実効再生産数）に影響を与える要因は、気温、人口密度、人の移動率、コンプライアンスであるとしている（週刊東洋経済 2021.2.13）。

- ① 気温・・・低いほど新型コロナの伝播が起きやすい。
- ② 人口密度・・・都市部ほどレストランなど密な屋内空間に入りやすい。
- ③ 人の移動率・・・グーグルが公表する移動率データ（娯楽を含む）を基に実効再生産数を予測すると予測可能性が高まる。
- ④ コンプライアンス・・・接触につながる行動の自粛を指し、マスクの着用やソーシャルディスタンスなどの度合いを含むもの

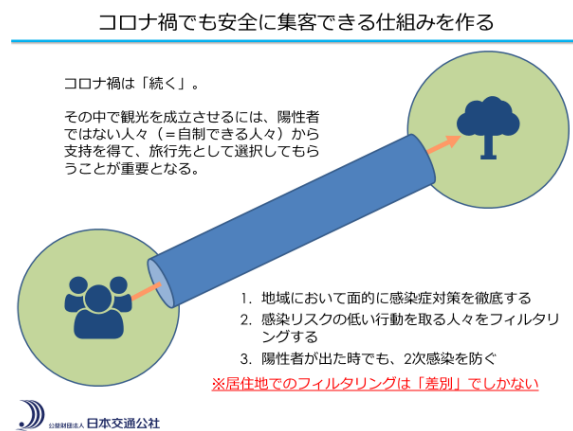
コロナ禍において、観光により人との交流が進むことは、同時に感染リスクの高まりにつながる。また、PCR検査の精度の問題もあり、観光地側が感染症対策を十分にしても完全に感染しない状況を作るのは難しい。観光客一人一人が意識や行動に一定の責任を持つ必要がある。

ワクチンによる集団免疫の確立まで、変異ウイルスの状況によって状況は変わるが、依然として、感染症対策は欠かせない対応となる。

第2章 p24 の図表 2-14（再掲）で見たように、コロナ禍でも安全に集客できる仕組みを作る必要がある。きちんと感染症対策ができて自律的に動ける人、自制的に動ける人を観光地としてはしっかり受け入れる。観光客と地域をそういうパイプラインでつなぐことが、こ

の1年～2年の観光地域づくりにかなり重要になる。

図表 2-14(再掲)



①地域外から感染者が入ってくるリスクを減らす、②入った後の感染リスクを減らす、③観光客から感染者が出てしまった場合に素早く対応するという3段階で展開していく必要がある。現状のガイドラインなどでは、②と③に重きが置かれているが、最も重要なのは①のリスクが高い人を呼ばないことである。

観光客の集客手法を根本的に切り替えて、第2章 p29 で取り上げたレスポンシブル・ツーリズム（責任ある観光）の発想（地域側で「来て欲しい」人を明確にイメージし、そちらに誘導していくこと）が重要となる。さらに、観光地でのロイヤルティ・プログラム導入、CRM（顧客関係管理）の展開により、単に感染症対策だけでなく、地域との相性の良い観光客との関係を強めていくことが必要である。

このようにレスポンシブル・ツーリズム（責任ある観光）を実践することによって、環境や景観破壊、地域住民への迷惑行為、騒音やゴミ問題、人混みや交通渋滞などを、観光客だけ、事業者だけではなく、事業者と観光客、地域住民が協働して取り組み、持続可能な観光を実現していく。

## 2. 行政とDMOと事業者の一体的な取り組み

インバウンドの急拡大は、地域経済を活性化させた一方で、一部の観光地でオーバーツーリズムを発生させ、混雑や騒音、景観問題などの観光公害をもたらした。

新型コロナウイルスによりすべてリセットされた。新たな観光地域づくりによる復興プランを策定するとき、果たしてコロナ前と同じでいいのかについて観光地域づくりの多様な関係者と早急に検討し、住民視点、地域事業者視点を取り入れて復興プランを策定する必要がある。

京都市では2021年3月、2021～25年度の観光政策の在り方を示す「京都観光振興計画2025」の最終案をまとめ、オーバーツーリズムに直面するなかでいち早く量より質へと観光政策の舵を切った。目指す姿として、「市民の暮らしの豊かさの向上、地域や社会の課題解

決、SDGsの達成に貢献し、感染症や災害などのさまざまな危機や環境問題に対応していく「持続可能な観光」を設定している。

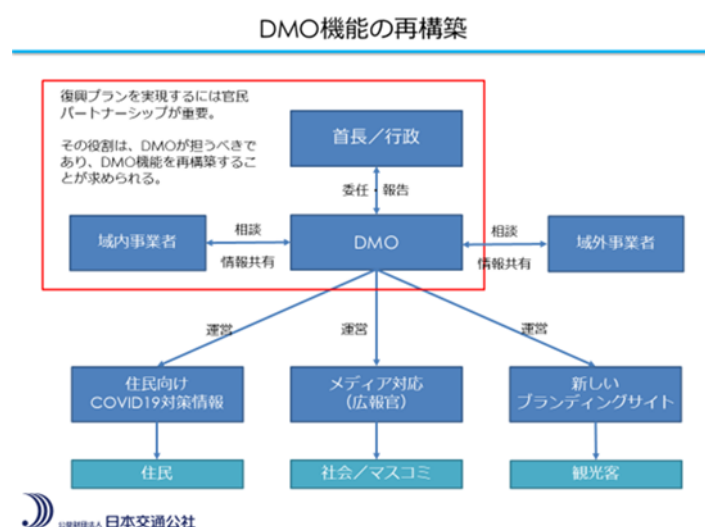
同案の実現に向けての必要な観点の一つに「市民・観光客・事業者等と市・DMO（京都市観光協会）のコミュニケーション強化」が取り上げられている。「市民の観光に対する共感の輪の拡大、観光客への京都の魅力やマナー等のより効果的な伝達、観光事業者とのより緊密な連携等に向け、各主体と市やDMO（京都市観光協会）とのコミュニケーションの強化や、伝達手法の改善等を図る。」としている。

観光地をどのように復興していくのかという復興プランを策定し、実現するためには官民のパートナーシップが重要である。行政が復興プランを作成することとなっているが、観光地域づくり法人（DMO）もその役割を担うべきである。

「観光地域づくり法人の登録制度に関するガイドライン」（2020年4月）（以下、ガイドライン）で、DMOは「各種データ等の継続的な収集・分析、データ等に基づく明確なコンセプトに基づいた戦略（ブランディング）の策定」の取り組みを行うこととされている。

行政だけでは観光は分からない。観光の分かっている人たちが、きちんと行政と民間、地域住民の間に入って調整して、復興プランを作成していく必要がある。

図表 2-27(再掲)



### ●復興プランの策定

コロナ禍において、観光地においても観光地域づくりの見直しが必要となっている。その際、新型コロナウイルス感染症の拡大に対応ができるものとして、マーケティングだけでなく、産業、文化、環境、スポーツ、医療といった多様な断面を包括した計画が求められる。行政、旅館や旅行会社などの事業者、DMO、住民で地域をどうしたいのかビジョンを共有する機会を持つべきである。

ガイドラインで「観光地域づくりを行うことについて、実態上、合意形成の仕組みにおい

て、DMO が中核的立場になっていることが重要」としており、「地域の多様な関係者で合意形成する仕組みを構築し、その仕組みの中に、①地域が「売り」とする観光資源の関係者、②宿泊事業者、③交通事業者、④行政が原則すべて参画していることが必要である」としている。

今回のコロナ禍は、観光需要を大きく変えていくと思われるため、中長期的な視点に立った観光地域づくりを地域全体で進めることが重要である。

観光客のニーズに応えながら地域住民の暮らしを守ることが、「持続可能な観光」を実現する。

### 3. 安全・安心対策に関する水準の「見える化」

デービッド・アトキンソン氏の「新・観光立国論」によると、観光に求められる 4 要素は「自然、気候、文化、食」としているが、コロナ禍において新たに「安全・安心」という要素が求められている。

訪日外国人旅行者へのアンケート調査において、旅行者が求める情報は、「感染症対策の状況」や「感染者数の統計情報」「宿泊施設の安全・安心対策」であり、独立系専門家による一目で分かる清潔度・衛生度の認定が求められている。安全・安心に関する情報を的確に情報発信する必要がある。

第 2 章 p20 の図表 2-10 (再掲) の佐渡の例で、「S-Clean (佐渡クリーン)」というかたちで宿泊施設や飲食、アクティビティ、交通機関に全部このマーク 1 個で認証している。

その他に、豊岡市では、事業者向け感染症対策認証制度「CLEAN and SAFE TOYOOKA」を導入している。山梨県では、「やまなしグリーン・ゾーン認証制度」を導入し、山梨全体で安心・信頼を提供している。

図表 2-10(再掲)



#### ●観光品質基準の仕組み「SAKURA QUALITY」

地域連携 DMO の一般社団法人雪国観光圏をはじめ全国 238 の宿泊施設で、観光品質基準の仕組み「SAKURA QUALITY」が導入されている。「SAKURA QUALITY」は、中部社研が策定し無償譲渡した一般社団法人観光品質認証協会が運営している。

「SAKURA QUALITY」は「安全性確保」を基礎に、観光品質認証される。「安全性確保」については、宿泊施設における円滑な感染症予防体制の構築及びその持続的な実践を目的とした「サクラクオリティ安全行動基準（新型コロナウイルス感染症予防及び防犯防災衛生管理実践マニュアル）」を作成し、感染症対策の水準を「見える化」している。

訪日外国人が増加する中、宿泊施設や体験型コンテンツの量の充実に合わせて質の充実も必要である。訪日外国人旅行者に、利用者の視点に立った評価尺度で日本の観光サービスに関する情報提供を行い、安全・安心で快適な旅行を楽しんでいただく「SAKURA QUALITY」の仕組みを導入し、感染症対策の水準を「見える化」することが望ましい。DMOが宿泊施設やアクティビティ事業について情報発信する場合に、品質や感染症対策の情報があると訪日外国人は安心して予約などサービスを活用できることになる。

#### 4. 観光の実態を捉えるツールの整備・活用

デジタル化を進め多岐にわたってデータを収集、蓄積し、観光の実態把握に努める。観光の実態を捉えるために継続的に観察・記録することが重要である。また、住民の要望がデータにより可視化され、問題の所在や政策の方向性を共有できるような仕組み作りが必要である。

観光客にはデジタル技術を活用した質の高い観光サービスの提供が求められている一方で、事業者ではデジタル技術による生産性の向上などの問題解決に必要となっている。また、DMOや旅行事業者などは第3章の「中央日本総合観光機構」の事例のように顧客データの収集とそれを活用したデジタル・マーケティングを実施している。

ウィズ／アフターコロナでは、正確に観光データを把握することが重要である。デジタル化で非常に膨大なビッグデータからの新しい知見を得ることも可能となっている。タビマエ、タビナカ、タビアトとカスタマージャーニーを通じて、観光客の行動を把握分析し、施策に反映できる。こうした観光データを正確に把握し、観光公害を発生させないよう観光客や事業者を制御することによって持続可能な観光地経営を行うことができる。観光客のニーズに応えながら地域住民の暮らしを守ることが、持続可能な観光を実現する。全国のDMOで取り組みが行われている。

また、コロナ禍で密にならないように美術館や博物館の事前予約や入場制限などにも活用して観光客の制御にも活用できる。コロナ前のオーバーツーリズムの場合でも対応が可能となる。

白川郷ライトアップの事前予約では、デジタル化としてアプリを活用し、予約申し込みから抽選、決済、予約者情報を一元管理し、当日のイベント運営にも活用している。

#### 5. ニューノーマルに対応した体験型観光

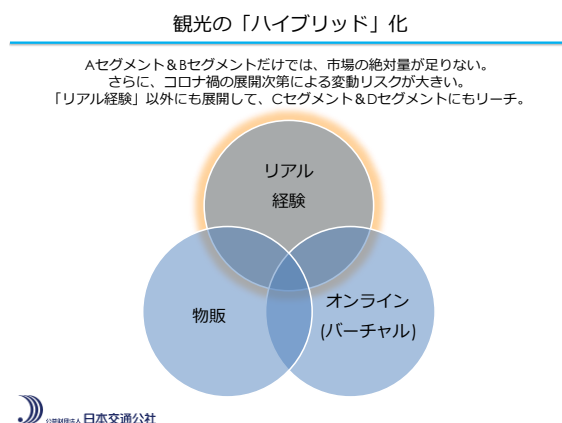
コロナ前は、ありきたりの体験をさせるだけでなく、地域ならではの本物の体験の魅力を作りながら、観光客と地域住民がコミュニケーションする体験型観光を多くの地域が志向



していた。しかし、こうした体験型観光はコロナ禍では、一切NGになった。リアルな体験であればあるほど、コロナと相いれない。

そのため第2章 p26 の図表 2-16（再掲）のように、リアルな経験をしっかりつくった上で、さらにオンラインでのツアーと通信販売、物販を一体でつなぐ。観光のハイブリッド化をすることが必要である。

図表 2-16(再掲)



体験型観光は、誰に、どのような価値の事業かを初めの段階ではっきりさせる必要がある。市場に応じて体験型観光のプログラムを作り替えていく必要がある。アッパー層(富裕層)、アッパーミドル層(上位中間所得層)に対してのみ有効な高価格の体験型観光について、ローワー層(低所得層)まで政策的に適用することをやめる。各階層に適応した体験型観光プログラムを供給していくことが必要である。

また、体験型観光の安全確保を最優先にプログラムの作成を行う。特に自然体験型観光の安全確保に努める。

#### ●ニューノーマルに対応した体験型観光プログラム

コロナ禍では、コロナ対策をしっかりしながら、ニューノーマルに対応した体験型観光プログラムを作成する必要があり、そのポイントを第3章の「飛騨・高山観光コンベンション協会」の事例を参考に以下に示す。

コロナの心配なく、楽しんでもらえる体験型観光にすることが重要である。音声ガイド的なもの、動画を制作して、日ごろ見えないところを見てもらうことに取り組んでいく。各スポットの価値や背景を多言語で伝えることが必要である。

価値や背景を伝えることによって、①旅行者の滞在満足度、滞在時間の向上、②住民自らが(地域)の魅力や価値を再認識できる機会の創出、③旅行者と市民の相互理解の促進、が期待できる。

体験型観光を実施するためには、実施体制として、事業のコロナ対応の「実施責任者」を選任し、対策の実行性を担保することが必要である。

体験型観光では、多言語対応による各施設を紹介する動画での制作・紹介、音声ガイドの

導入を行う。

①わかりやすく疲れな解説にこだわる

- ・多言語化に際しては、歴史的史実等に基づきながらも、訪日外国人の前提知識に合わせたできる限りわかりやすい解説を目指す。

②音だから伝えらえる内容にこだわる

- ・神社行事（祭行列等）の音を効果音として導入など
- ・施設の従業員等のインタビューも導入（既設看板との差別化にも繋がる）

③人の魅力にこだわる（音声ガイドナレーターの選定）

- ・高山在住の FM ナビゲーターやネイティブが自分の高山の思い出等も交えてガイド

●インバウンド向けの体験型観光

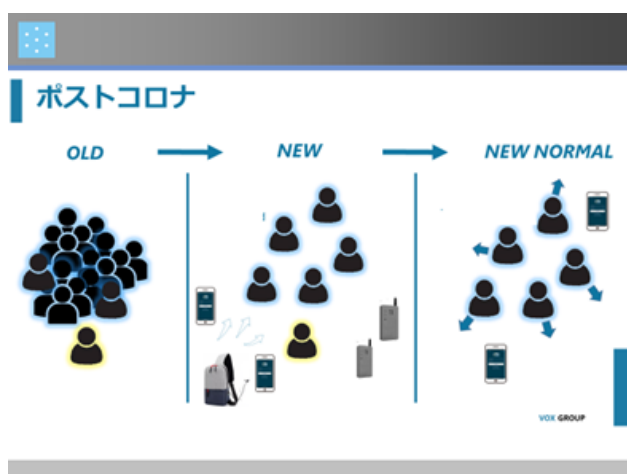
第3章の「飛騨・高山観光コンベンション協会」の事例の中で、高山市は海外戦略でコロナ禍の今から、高山の魅力・価値を伝え、安心安全の確保に対応した体験できるコンテンツを整備することの重要性を挙げている。

第3章 p53 の図表 3-30（再掲）のようにガイドは変遷する。

- ① OLD：今までは1人のガイドが大きな声を出して、10人、20人の密をつくって美術館を回っていた。
- ② NEW：セルフガイドツアーのように、ガイドが説明し、観光客は音声のトランシーバーをつけて観光している。
- ③ NEW NORMAL：それぞれがガイドアプリを持って自由に散策する。

雪国観光圏の事例では、ニューノーマルで、ガイド不在でも地域を回れるものを提供する。雪国観光圏の7市町村で90か所のスポットに登録し、6言語で制作し、全言語で音声対応可能であるとしている。

図表 3-30(再掲)



## Ⅱ アフターコロナの新しい観光地域づくりに向けての提言

### 1. 持続可能な観光地域づくりへの取り組みの考え方

単純に観光振興を行えば、自動的に地域経済が活性化するわけではない。観光と地域活性化との乖離が生じている。

観光によって地域活性化につなげていくには、形式的な集客策に終始するのではなく、観光地域づくりに不可欠な地域住民の視点から、地域はどうありたいのかということから、住民のライフスタイルも含めて見つめ直していくことが必要となる。

観光による地域経済の活性化が期待されているものの、環境や景観破壊、地域住民への迷惑行為、騒音やゴミ問題、人混みや交通渋滞などの負の影響の検討も重要である。

DMOを中心として観光地域づくりを行うことについての多様な関係者の合意形成が必要であり、DMOは行政と連携しながら、地域住民に対し地域経済における観光の重要性などを丁寧に説明する必要がある。そうしたうえで、地域住民向けの多様な政策（まちづくりや教育、文化、医療など）と組み合わせた形で、農林水産業、商工業、文化・観光等の幅広い分野と連携し、地域の総合政策として観光地域づくりを展開していくことが必要である。中長期的な視点に立った観光地域づくりを地域全体で進めることが重要である。

### 2. 新しい観光地域づくりのために実行すべき8つの取り組み

新しい観光地域づくりのために、以下について提言する。

#### (1) 復興プランの策定

- ・行政とDMOは、新たな観光地域づくりによる復興プランを策定するとき、果たしてコロナ前と同じでいいのかについて観光地域づくりの多様な関係者と早急に検討し、住民視点、地域事業者視点も取り入れて、中長期的な視点に立った復興プランを策定する必要がある。

#### (2) DMO機能の再構築

- ・観光地域づくりを行うことについて、実態上、合意形成の仕組みにおいて、DMOが中核的立場になっていることが重要である。地域の多様な関係者で合意形成する機能を再構築する必要がある。ガイドラインでは、「その仕組みの中に、①地域が「売り」とする観光資源の関係者、②宿泊事業者、③交通事業者、④行政が原則すべて参画していることが必要である」としている。
- ・DMOは、観光地を売り出すだけのプロモーション組織ではなく、財務を充実させ、地域で組織と人を育てて、本来の意味での地域のマネジメントを行う機能を再構築していくことが必要である。

### (3)量から質への転換

- ・行政や DMO は、観光客数という量を追うのではなく、①観光客に長期に滞在してもらう、魅力のある体験型観光を組成する、②観光客のリピート率を上げる、③観光客に地域で生産された様々な生産物や資源をその地域で消費してもらう、という質への転換を図るための仕組みづくりを事業者とともに行う。
- ・DMO や事業者は、アッパー層（富裕層）、アッパーミドル層（上位中間所得層）に対してのみ有効な高価格の体験型観光について、ローワー層（低所得層）まで適用することをやめる。各階層に適応した体験型観光プログラムを供給していくことが必要である。

### (4)国内とインバウンドのバランスのある対応

- ・2019 年の観光消費額全体から見ると、インバウンドは2割足らずで約8割は国内観光となっている。インバウンドは世界的に著しい成長分野であるが、取り込むうえで、1企業単位ではなく企業グループ単位で事業者はインバウンドにウエートを置きすぎるのではなく、最低限国内観光で事業が守れるようなバランスで取り組むべきである。

### (5)少ない観光客で利益の出る仕組みづくり(ターゲットを絞る)

- ・少ない観光客で利益が出るために、事業者は工夫をして客単価を上げる取り組みを行う。単価は時間に比例するため、単価を上げるために時間をかけて文化や文化財について説明したり、体験してもらうコンテンツを充実させる。長く滞在してもらい、それに見合った値段を払ってもらえる仕組みづくりを行う。
- ・海外への PR は、観光客を細かく分類し、そのマーケットに対して自分たちの観光資源をどのようにアピールするのか検討してターゲットを絞って発信し、訪問してもらう仕組みづくりを行う。

### (6)自然保護とオーバーツーリズム回避のための制限

- ・観光客が集中するハイシーズンを避けてもらうために、①～③の対策を行う。
  - ① オフシーズン限定で貴重な観光資源の公開や、交通フリーパスなどで、周辺観光地へ誘導する。早朝・夜間に楽しめるコンテンツ作りなど時間的に分散させる。
  - ② イベントの参加費、入山料などを設定することで観光客の行動を変えさせる。
  - ③ 受け入れ人数を制限したり、自然保護のため入域前のシャワーや靴底の洗浄などを義務付ける。
- ・ICT(情報通信技術)や AI(人工知能)を活用してオーバーツーリズム対策を行う。
- ・行政は注意喚起と持続可能な観光ビジョンの明確化を行う。
- ・観光客はレスポンシブル・ツーリズム（責任ある観光）を実行する。

**(7) デジタル・マーケティングの実行**

- ・ DMO、事業者は、ソーシャルメディアの活用やデータ収集・解析などを行うことで、観光地への集客促進につなげる。新たな客層を取り込めるようなコンテンツやサービスを展開して新規顧客の獲得を狙う。

**(8) 安全で清潔な観光地の表明(サクラクオリティの取得)**

- ・利用者の視点に立った評価尺度で日本の観光サービスに関する情報提供を行い、安全・安心で快適な旅行を楽しんでいただく観光品質認証制度「サクラクオリティ(SAKURA QUALITY)」の仕組みを導入し、感染症対策の水準を「見える化」することが望ましい。
- ・DMO が宿泊施設やアクティビティ事業について情報発信する場合に、品質や感染症対策の情報があると訪日外国人は安心して予約などサービスを活用できることになる。

## 参考文献

- ・国連世界観光機関（UNWTO）「世界観光指標（World Tourism Barometer）」
- ・観光立国推進閣僚会議「観光ビジョン実現プログラム 2020」（2020.7）
- ・観光庁「「DMO」の形成・確立に係る手引き」（2021.3）
- ・内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局、国土交通省 観光庁「「日本版 DMO」形成・確立に係る手引き（第3版）」（2018.3）
- ・観光庁「「世界水準のDMOのあり方に関する検討会」中間とりまとめ」（2019.3）
- ・観光庁「明日の日本を支える観光ビジョン」（2016.3）
- ・観光庁・UNWTO 駐日事務所「日本版持続可能な観光ガイドライン」（2020.6）
- ・観光庁「報告書（日本旅館の生産性向上・インバウンド対応の加速に向けて）」（2020.1）
- ・観光庁「観光白書」
- ・観光庁「訪日外国人の消費動向」
- ・観光庁「登録観光地域づくり法人「登録 DMO」の形成・確立計画」
- ・観光庁「「楽しい国 日本」の実現に向けて（提言）」（2018.3）
- ・観光庁「国内外の観光地域づくり体制に関する調査業務」（2016.3）
- ・観光庁「観光地域づくり法人の登録制度に関するガイドライン」（2020.4）
- ・日本政府観光局「JNTO 訪日旅行データハンドブック 世界 20 市場」
- ・公益財団法人日本交通公社「旅行年報」
- ・公益財団法人日本交通公社「機関誌 観光と文化」
- ・公益財団法人日本交通公社編「観光地経営の視点と実践 [第2版]」（丸善出版、2019）
- ・デービッド・アトキンソン「新・観光立国論」（東洋経済新報社、2015）
- ・デービッド・アトキンソン「新・観光立国論【実践編】 世界一訪れたい日本のつくりかた」（東洋経済新報社、2017）
- ・高橋一夫「DMO 観光地経営のイノベーション」（学芸出版社、2017）
- ・矢ヶ崎紀子「インバウンド観光入門」（晃洋書房、2017）
- ・山田拓「外国人が熱狂するクールな田舎の作り方」（新潮社、2018）
- ・高橋一夫編「観光のマーケティング・マネジメント」（JTB 能力開発、2011）
- ・大社充「地域プラットフォームによる観光まちづくり」（学芸出版社、2013）
- ・姫田小夏「インバウンドの罫一脱「観光消費」の時代」（時事通信出版社、2017）
- ・中村好明「2020 を越えて勝ち残る インバウンド戦略 12 の極意」（時事通信社、2018）
- ・宗田好史「インバウンド再生」（学芸出版社、2020）
- ・阿部大輔編「ポスト・オーバーツーリズム」（学芸出版社、2020）
- ・羽田耕治編「はじめてでもわかる！自治体職員のための観光政策立案必携」（第一法規、2020）
- ・村山慶輔「観光再生」（プレジデント社、2020）
- ・村山慶輔「インバウンド対応 実践講座」（翔泳社、2020）



- ・宮崎裕二・岩田賢編「DMOのプレイス・ブランディング 観光デスティネーションのつくり方」(学芸出版社、2020)
- ・佐滝剛弘「観光公害」(祥伝社、2019)
- ・市来広一郎「熱海の奇跡」(東洋経済新報社、2018)
- ・中村正人「間違いだらけの日本のインバウンド」(扶桑社、2020)

[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 報告書]

～ウィズ／アフターコロナ時代における  
持続可能な観光地域づくりを目指して～

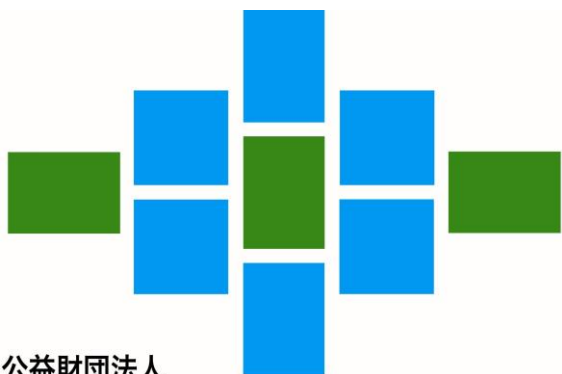
---

2021年4月

制作発行 公益財団法人 中部圏社会経済研究所  
(担当:企画調査部 鈴木 昭彦)

---

本調査研究報告書の著作権は、当財団に帰属します。  
無断で複写・転載することをご遠慮ください。



公益財団法人

**中部圏社会経済研究所**

Chubu Region Institute for Social and Economic Research

〒460-0008

名古屋市中区栄 4-14-2 久屋パークビル 3階

TEL:052-212-8790 FAX:052-212-8782

URL:<http://www.criser.jp/>