

講義 4

新型コロナウイルスによって変化する 観光地と観光地マネジメント



Yuichi Yamada

講師：公益財団法人日本交通公社 観光政策研究部長

山田 雄一

◎Profile

民間建設会社勤務を経て、1998年に財団法人日本交通公社入社。2014年11月より経済産業省観光チーム調査企画官（派遣）、2018年4月より現職。観光ブランディングを専門領域として調査研究に取り組んでいる。

経済産業省 産業構造審議会地域経済産業分科会委員（2016～2018年度）、内閣府 RESAS専門委員（2015～2018年度）などの各種委員を務めた他、観光庁など省庁の公職・委員、複数大学での職務を多数歴任。著書や論文講演多数。近年は日本各地でDMOやマーケティング、観光財源に関する講演なども行う。

コロナ禍で観光が社会的な悪者に 地域の観光客への拒絶反応は深刻な問題

現在のコロナ禍、およびポストコロナに向け、観光地のマネジメントをどのように変えていく必要があるかという話をしたいと思います。まずコロナ禍がどうなるかですが、これはある方が4月時点でモデリングした結果です(図1)。

今の実態とは異なりますが、コロナは緊急事態宣言のような対策をすれば感染者が減りますが、しなければ増えていきます。よって、ICUのキャパシティが逼迫したらロックダウンを繰り返すことが必要ではないかと言っています。実際、日本のコロナ対応もこれに近いものがあり、感染者数の増減よりは重症者数に注目し、重症者数が増えていくようなら緊急事態宣言を出すという政策をとっていると思います。観光の立場からすると最終的には有効なワクチンが出てくることを待つしかないと思います。

こうしたことを考えると、今年はインバウンドの回復はなかなか見込めないだろうと思います(図2)。金額ベースで旅行需要全体のうち、インバウンドが占めていた約20%がなくなってしまう上、国内旅行も甚大な被害が出ていますが、緊急事態宣言を終え6~7月で何となく復活してきて、明日からGo To トラベルキャンペーンが始まるということで、かなり需要が戻るのではと期待されています。ただ、一方でニューノーマルやフィジカルディスタンスなどにより、Go To トラベルキャンペーンがあってもどこまで人が動くのかは、世論

の状況からはわかりにくく、不透明な状態が続いています。

さらに、複数の感染症の先生からは、寒くなって乾燥してくるとコロナが強毒化するのではという指摘もあります。仮にそれが現実化すると、冬場に向けて緊急事態宣言やロックダウンが行われる可能性もあり、今後の観光の需要がどう動くのか、残念ながらかなり不確定な要素がたくさん存在していることになります。

さらに、物理的に需要が減るだけでなく、観光の魅力やコロナによって常識の枠組みが変わってきていることも危惧されます。社会的に観光が悪者になってきている面もあり、さらに供給過剰による混乱も起き始めています。

例えば、コロナ禍の前に我々は本物の体験により、観光を盛り上げようとしていました。自然景観や寺社仏閣などを見せるだけという、ありきたりの体験をさせるだけでなく、地域ならではの魅力を作りながら、お客様と地域の人たちがコミュニケーションすることを多くの地域が志向していたわけです。しかし、こうしたコミュニケーションはコロナ禍では、一切NGになってしまいました。リアルな体験であればあるほど、コロナとバッティングするところが皮肉であり、厳しい状況です。

また、コロナ禍前までは、大型のリゾートホテルをどんどん作ったり、旅館がお客様を囲い込むのではなく、まちそのものを観光対象にして、小・中規模のいろいろな施設がネットワークを組むことによる観光地の魅力づくりも進んでいました。しかし、感染症対策

図1

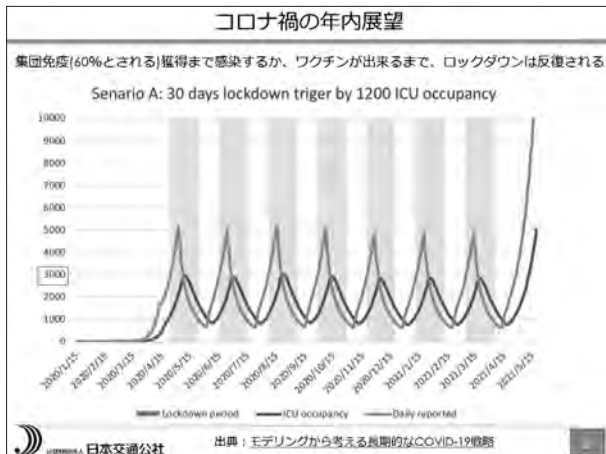
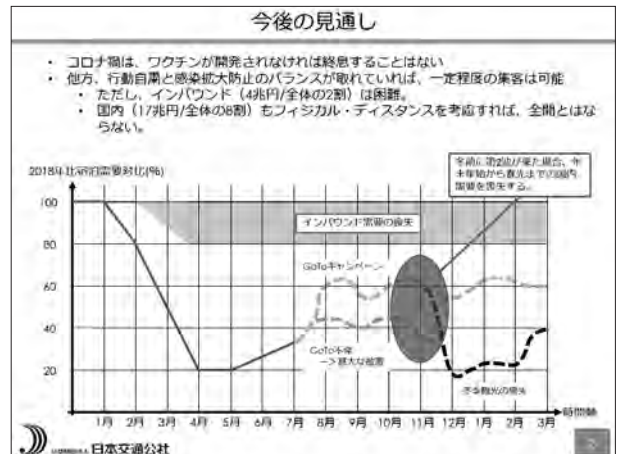


図2



という観点から考えると、複数の主体が関わるネットワークの中で、どこか一つでも感染症対策についてルーズなところがあると、その地域全体が沈んでしまうと言えます。

今、感染が広がっているとされる新宿の歌舞伎町でも、感染症対策で問題になっているのはごく一部です。しかし、そういった店舗が一部存在することで、歌舞伎町のみならず新宿全体が危ない街だと思われてしまいます。これは、地方都市や観光地に置き換えても同様で、そうすると、お客様としては全体が管理されていて、ワンストップで全て済んでしまう大型ホテルや旅館、テーマパークを指向することも想定できるわけです。

また、私が一番危惧しているのは、地域で観光客に対する拒絶反応が出ていることです。社会的に、観光が注目されていなかった時代は長かったですが、観光振興に対して、地域のコミュニティから拒絶反応が出ることはこれまであまりありませんでした。

近年はオーバーツーリズムのような現象が起きて、「これ以上観光客が来ると迷惑だ」という指摘もありましたが、基本的には観光の推進に誰も反対しませんでした。それが、今年の4、5月頃から、観光客が来ることが地域にとっての脅威といったことが言われるようになり、そういう認識が広がってしまったと言えます。

これは、かなり深刻な問題だと思います。これから始まるGo To トラベルキャンペーンなどにも密接な関係があり、観光が社会から批判対象になるような存在になってしまうと、発言力がなくなってしまいます。こ

こ数年、観光に対して国も大きなリソースを割き、地域を挙げて観光振興に取り組んできましたが、「観光は本当に必要なのか」「地域のコミュニティを脅かしてまで進めるべきものなのか」といった雰囲気^{はばか}が広がってしまうと、観光振興を行うこと自体が憚られる可能性も出てきていると思います。

ですから、住民の安全と観光需要の存続は二者択一の問題ではなく、これらをセットで考えなければいけない時代になってきていると言えます(図3)。

感染症対策は 事業者と利用客が協働で行うもの

コロナは地震などに比べてダメージがいつまで続くかわからず、回復には非常に時間がかかるが見込まれます。京都市観光局では回復のロードマップを出していますが、国内客は2020年後半から戻ってきて、来年にはコロナ禍以前の状態に戻り、インバウンドはその後に遅れて戻ってくると想定されています(図4)。

ただ、これも今の感染状況からいうと、果たして年内中、あるいは来年早々に国内客が100%戻るのかはわかりません。お客様が減る一方、施設はたくさんあると起きるのが供給過剰で、経営が悪化し、撤退する事業者もたくさん出てくることになります。

北東北のある温泉地では、複数の旅館が廃墟化しています。やっと近年になって整理が進み始め、撤去などの動きも出ていますが、今も営業している旅館のすぐ脇に廃墟の旅館が建っている、かなりシュールな

図3

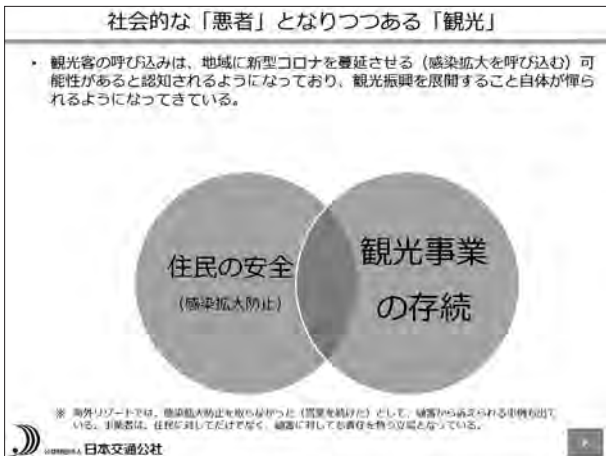
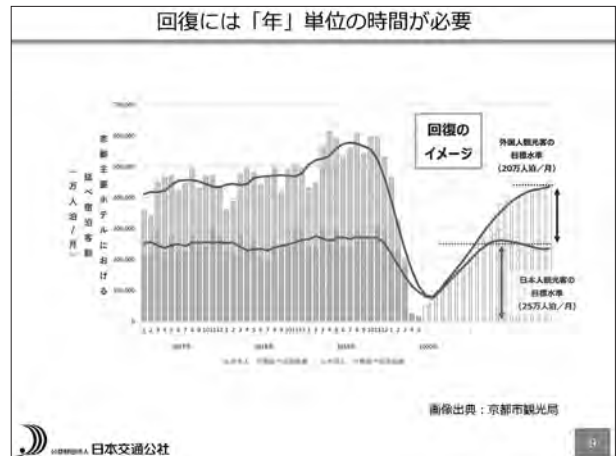


図4



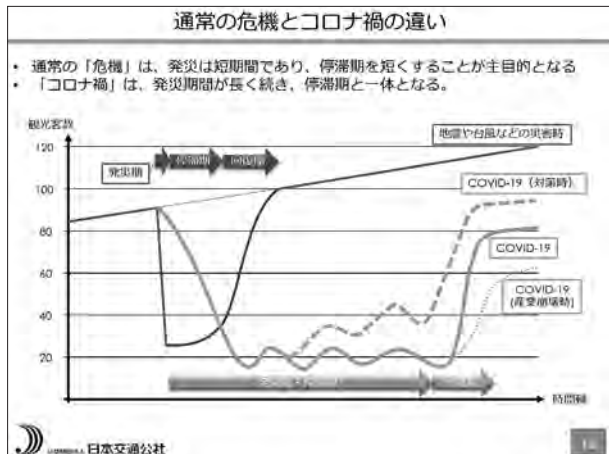
状況です。本を正せば、バブル崩壊後に融資先の銀行が破綻したことによるものですが、旅館の経営がおかしくなったというよりは、そもそも需要が激減し、これだけのキャパシティの供給を支えることができずに脱落していったと言えます。

ではホテルが残ればいいのかというと、また違う問題があります。需要が減る中で、大型のホテル旅館がいわゆる再生旅館となって残ると、負債がなくなります。負債がなく、しかも大型のホテル旅館が営業を継続すると、その周りの施設は割を食うことになります。

別の地域ですが、某大型温泉旅館はもともと地元資本のホテルでしたが、バブル崩壊後はファンド系に渡り、リノベーションされて、地域の中で強烈的な競争力を持っています。再生旅館なので債務上の負担も軽く、清算せずに頑張っている既存旅館からすると強すぎるライバルとなります。雇用などの面から見ると旅館を残すことは重要ですが、それだけでは地域の経済は維持できません。それだけ供給過剰は怖いと言えます。

意識をしておかなければいけないのは、通常の災害と感染症の違いです。講義2で話があったように、沖縄県では台風などに対してかなりいろいろな対策を行っていました。災害は人の生死に関係するのが発災後48時間と言われています。ですから2日間はまず、命を守ることを最優先にし、その後は生死に関わることはほとんどないので、復興に全力を挙げてなるべく早く元に戻すというのが基本形です。被害期間がしっかりわかるので、それからの回復戦略が立てやすいと言えます。

図5



一方、コロナ禍はいつまで続くのか、どこまで落ち込むのか全然わからず、少し落ちついたかなと思うと、また感染者数が増加するという繰り返しが続いて、先が見えません(図5)。しかしその中でも、ポストコロナに向けた出口対策をしていけるかどうかで、事態が落ち着いた後の立ち位置が見えてくるのではと思います。

3、4月の段階では、観光庁の回復シナリオは夏から秋ぐらいに底を打ち、あとはぐいぐい回復するという考え方だったと思います。私も3、4月頃はそういう形でいけるのではと期待していました。しかし実際には、かなり先行きが不透明で、いつ抜けられるかわからない中で対応していかなければいけないだろうと思います(図6)。

また、長期化が予想されるので、旅館事業者だけ、行政だけ、国だけという形ではなく、地域の総力を挙げて対応していくことが必要で、新しい観光の魅力を作ったり、住民とコミュニケーションしたり、または産

図6

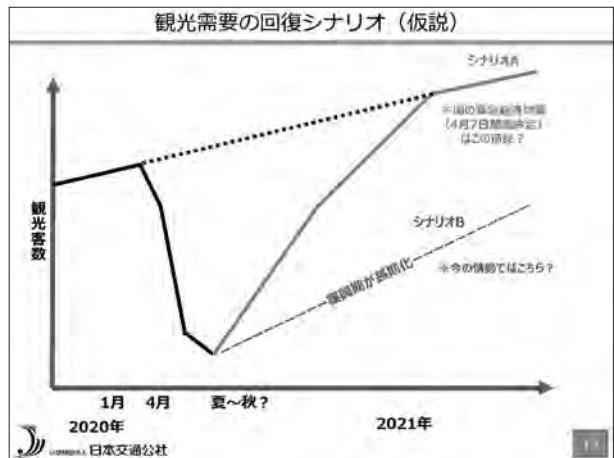


図7



業政策の展開などを並行して地域での官民連携を含めて重層的な対応策を展開していくことが、長期のコロナ禍から抜け出す対応策ではないかと思えます。

具体的には、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.来訪者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と思えます(図7)。

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ますが、そもそも重要なのは1のリスクが高い人を呼ばないことだと私は思います。この点はまだまだ実践されていない分野なので、今後かなり強化していく余地があるのではないかと考えています。

また、感染症対策はお客様だけ、事業者だけではなく、事業者とお客様が協働して当たらなければならないことです。感染症対策に対して無頓着なお客様が来てしまうと、どんなに地域や施設がしっかりした対応をしても、うまくいかないことになります。

そう考えると、今すぐ動くお客様、特にGo To トラベルキャンペーンなどの中で「行きやすくなったからすぐ行こう」といったお客様にフォーカスするのではなく、感染に対する不安などをもち、自制した行動ができるお客様の信頼を得ながら、展開していくことが必要だろうと思えます。

今後の最優先ターゲットは 宿泊旅行をする人のうち、自制ができる人

ここで知っておきたいのが、国民の約50%しか国内の宿泊旅行に行っていないことです(図8)。いろいろな調査でほぼ同じ結果が出ており、この数値はここ30年変わっていません。つまり、日本の国内市場は半数の国民に支えられてきたわけです。旅行するかしないかはおおむね経済要因で決まり、さらに言えば世帯年収で決まるとされています。当然、世帯年収が高くて旅行嫌いな人、年収が低くても旅行好きな人もいますが、統計的に見ると年収はかなり大きなハードルになっています。さらにこのグラフで注目されるのは、年に2回以上旅行している人が約85%を占めていることで、これは国民全体の約3割に当たります。

つまり、国内旅行を復興させるには国民全員が観光

に行く必要はなく、今まで年に2回は旅行していた3割の方に同じように旅行に行ってもらえば、市場は戻るわけです。

そう考えると、我々観光業界がフォーカスすべきターゲットというのは、今まで宿泊旅行をしていた50%の人たちで、さらに感染リスクが低い人たちということになります。そういう方の中にも「感染が怖いから旅行なんてとんでもない」という方がたくさんおり、当面、そうした人たちはターゲットになりませんが、「自分はちゃんと自制できるので、それを踏まえて旅行に行きたい」という方もいます。

そうした最優先ターゲットをどう獲得するかが非常に重要です(図9)。この表ではAセグメントにあたる、自制ができて旅行をしたいと考えている人たちです。一方で、普段は旅行をしているが自制ができないCセグメントの方たちは、できるだけ呼ばないという対策が必要だと思います。ここでは自制できる人とできない人

図8

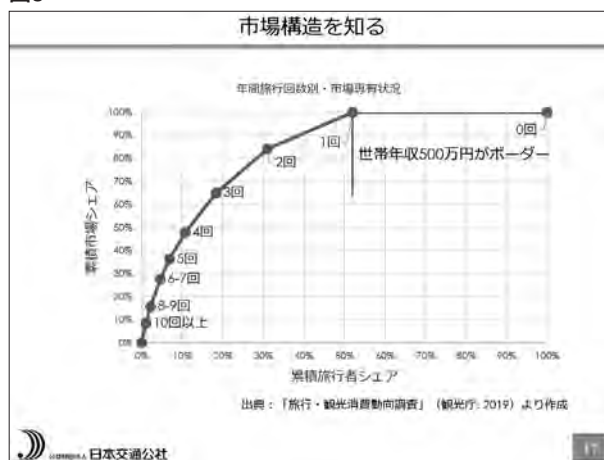
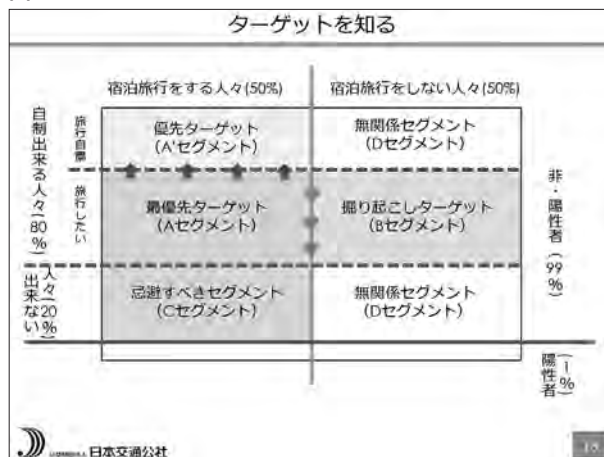


図9



の比率を80%と20%としていますが、ニューノーマルに関する各種のアンケートを見ても大体こういった分布になるかと思えます。

そういう意味では、Cセグメントを排除しながらAセグメントを取って来ることが当面の課題になり、さらにまだ旅行に行くことが不安なAセグメントにも、旅行に安心感を持ってもらうことが必要だと思います。不十分であれば、毎年行っていないが旅行に行きたいというBセグメントを掘り起こすのが次の戦略になってきます。

基本的にはこのAセグメントからA'セグメントへの展開は、旅行に対する安心感、信頼感を高める取り組みになり、AセグメントからBセグメントの展開は経済要因が大きいので、割り引きなどの取り組みで広げていくという2つの戦略が考えられます。

Aセグメントへの対応で必須になるのが、各業種別に出ている感染症対策のガイドラインです。ガイドラインをしっかり守ることはとても重要ですが、こうしたガイドラインを一般の方が読むことはほぼ想定できません。

地域や事業者がしっかり感染対策していても、観光客や住民に伝わらず、「どういう感染対策をしているかわからない」といった声が出てくることも予想されます。具体的な作業の取り組みについてのガイドラインはもちろん重要ですが、その細部に興味がない人にも安心感を与える取り組みが必要だと思います。

佐渡クリーン認証など、感染症対策を「見える化」「楽しめる」取り組みも

そういった中で注目されるのが、DMOが中心となり、行政と一体で行っている「佐渡クリーン認証」です(図10)。佐渡の交通機関、宿泊、飲食など多様な施設について統一した認証で、交通機関、宿泊、飲食も同じ基準で認証しています。ガイドラインの詳細がわからなくても、観光客や住民は地域全体として感染症対策にしっかり取り組んでいることがわかると思います。

ガイドラインというのはどこまで守られているか、お客様にとってはわからないわけですが、佐渡クリーン認証は1つから3つまでの星の数で対策水準を示して

います。事業者が積極的に感染症対策をしていることをお客様にアピールするには、最低ラインを守っているかどうかではなく、このようにお客様に対して取り組み姿勢を伝えられるツールが重要だと思います。

海外、国内含めて感染症対策はしなければいけないことですが、自分たちの取り組みをより積極的にアピールし、評価を高めようという動きも出ています。

左側の写真は、ハワイのワイキキにある、アラモアナショッピングセンターのフードコートの入りに設置されている、手指消毒装置です(図11)。このサメの口の中に手を入れると、自動的に消毒液が出てきます。

今は、ほとんどの施設で消毒液ポンプが置いてあると思いますが、美しくはないですね。こういった形で見栄えや美しさを考えると、子供たちが喜んで消毒しています。このように、感染症対策を行動制限や我慢することではなく、「楽しむ」要素として取り組むことも始まっています。

図10



図11



右下の写真は、日本のレストランです。ソーシャルディスタンスを取るため、通常ならテーブルを撤去して座席を減らしますが、そうではなくマネキンを置いてディスタンスを取っています。テーブルがない空間だとがらんとしてしまい、ビジュアル的にもあまり美しくないで、こういった形で人の賑わいを仮想的に作るというのも1つの方法だと思います。

右上の写真は、世界最大のホテルチェーンであるマリオットグループで自作した、消毒液の噴霧器です。これをメディアに公開し、マリオットグループはコロナ対策に新しいツールまで作って対応しているとして、お客様の信頼感を得ようという取り組みです。

感染症対策は、お客様に負担をかけながら義務として行うという段階ではなく、その上でどう楽しい観光の経験を作っていくか、感染症対策をどう自分たちの企業や地域への信頼感に変えていくのかというフェーズに入ってきていると思います。

「信頼できる」顧客との関係づくり、感染症対策こそ官民パートナーシップが必須

感染リスクの低い人を取り込むのは重要なことですが、現状ではあまり行われていない取り組みでもあります。お客様が来てからの対応にフォーカスされていて、お客様が来る前に「感染リスクを下げてください」という呼びかけはほとんどされてないのが実情です。

これは、私の知り合いの施設にアドバイスをを行い、ホームページに掲載されているものです(図12)。具体

図12



的に「14日以内に夜の接待を伴うお店に行った方は来ないでください」と言っています。宿泊業法的には宿泊拒否はなかなかできないので、法的根拠があって排除できるわけではないのですが、施設としてこういうことをしっかり謳^{うた}って、施設側の姿勢をしっかりと示すことも重要ではないかと思います。

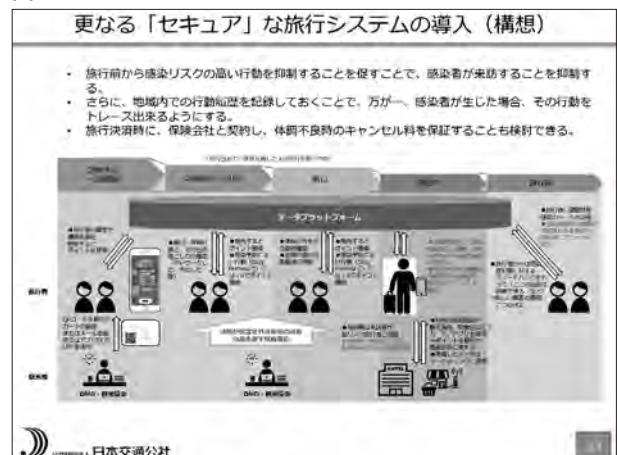
現状のLINEを使った追跡システムも、基本的には到着してからの行動把握にとどまっています。しかし、繰り返しになりますが、重要なのは感染リスクの低い人に来ていただくことで、さらに言えば、普通に生活しているだけでは感染するものではなく、東京に住んでいるからといって、みんなが感染者になるわけではありません。

多くの場合、感染するのは感染するリスクのある行動をしたからで、そう考えれば旅行前の1週間、2週間という単位で感染しないような行動をしていただけるお客様であれば、地域に来訪されても感染者、陽性者になる可能性は非常に低いわけです。

そう考えると、これは構想段階ですが、このようにタビマエの段階からちゃんとお客様とつながり、しっかりコミュニケーションしながら来訪いただくシステムを考えるのも必要ではないかと思います(図13)。「どんどん旅行に行きましょう」という状況は当面見込めない中、ある程度、感染が拡大している中で理性的な行動をとれる人に自分たちの地域に来ていただく取り組みは非常に重要だろうと思います。

現状では、東京や大阪がどうだ、若者がどうだと言われていますが、私から見るとそうした「群」で見ると

図13



とは差別でしかないと思っています。東京に住んでいるから感染率が高いと言われるのは、やはりちょっとおかしいと思います。

どんなに過大に見積もっても、陽性者は人口の0.1%くらいしかいないんですね。そういった中で他の99.9%がそれに引きずられる構造はあまりよろしくないだろうと思います。ウイルスは見えないので、誰が感染しているかわからないことが恐怖感につながっているわけですが、事前の行動でかなりの部分をコントロールできるはずなので、そういった要素を旅行の分野にも取り入れていくことが必要ではないかと思っています。

かつて観光地というのは風光明媚であったり、立派な施設があったりすればお客様が来ましたが、21世紀になるとブランドや経験が注視されるようになってきました。そこに今後は感染症対策が加わる時代だと思います。どんなにブランド力があるところでも感染症対策がされていなければ、お客様を呼び込むことができないということです。

ブランドや感染症対策など、21世紀に生まれた競争のポイントを実現していこうとすれば、やはり官民パートナーシップが必須になります。例えばマリオットが世界最大のホテルチェーンだとしても、マリオットのホテルが存在する地域のブランド、その地域が提供する経験はマリオットホテルだけでは作れません。DMOなどと連携しながら、地域の官民パートナーシップの中で作っていくことになります。

同様に、感染症対策についてはホテルだけが対策をしていても、空港や交通機関、レストランや体験プログラムなどでできていなければお客様にとって不安でしかないわけです。そう考えれば、地域全体で官民が連携しながら競争力を高めていくことは待ったなしになってきたと思います。

異なるジャンルを組み合わせた観光の「ハイブリッド化」へ

再び、図9のターゲットの話に戻ります。旅行の意思はあるが経済的要因で旅行に行けないBセグメントですが、そもそもこのセグメントが旅行に行けないのは主に経済的要因なので、Go To トラベルキャンペーンや

各県の県民向け割り引きを活用することが必要だと思います(図14)。

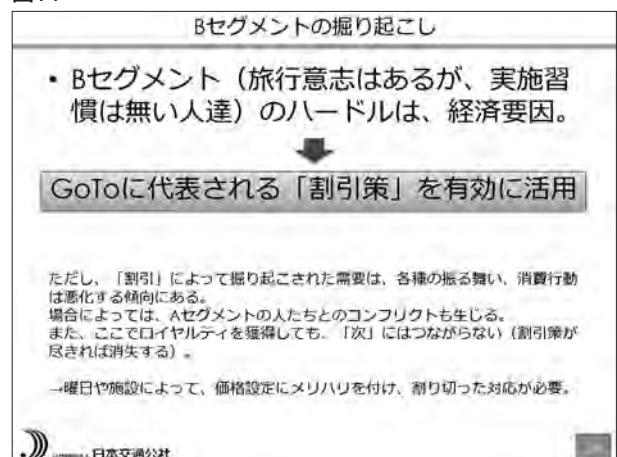
割り引き策はAセグメントにも影響するので、割り引きしなくても来てくれるお客様に無駄に値引きしてしまう側面もないわけではないですが、それ以上にBセグメントを取り込める効果のほうが大きいと思います。ですから、Bセグメントを取り込み、一時的にせよ市場を膨張させることは、今置かれている状況の突破口になると思います。そういう意味では、いろいろ言われてはいますが、Go To トラベルキャンペーンなども積極的に活用すべきだろうと思います。

ただ、一方で、価格コンシャスなお客様というのは正直、旅行中の振る舞いがよろしくない面もあります。いろいろな意味で価格とサービスの対価の考え方が、通常よく旅をしている方とは異なることがあり、そうしたセグメントの方たちとコンフリクトを起こすこともあります。過去に行われた「ふっこう割」などでも、そうしたことはよく指摘されています。

Bセグメントに寄りすぎて、本来のお客様であるAセグメントから離反されてしまうということもあり得ます。また、Bセグメントの人たちは割引制度がなくなると旅行しなくなり、なかなかリピーターにはならないという問題もあります。

過去の「ふっこう割」でも、終わった後の副作用として、お客様が減ったとか価格を下げないとお客様が来ないと言った声もよく聞きますが、これはAセグメントではなくて一時的に割り引きによって膨らんだBセグメントに対する声です。施設側からすると、割引制度が

図14



あった時に来てくれたお客様が、なくなったら来てくれなくなるので、価格を下げなければいけないのではという話になります。この価格を下げるというのは、ある意味ジョーカー的なカードなので、導入には慎重な判断が必要な面があると思います。

もう1つ、重要な課題が、感染症対策はどうしてもコストアップにつながる点です。Bセグメントを呼ぶために値段を下げてあげなければいけない、しかしコストアップは必要で、それを価格設定にどう入れ込むのかはかなり大きな、かつ戦略的な意思決定になってくると思います。

理想を言えば、Go To トラベルキャンペーンなどで割引をした一部のコストで感染症対策を盛り込みつつ、お客様の負担額は低いというのが机上的には理想論ですが、価格というのはかなり相対的なものなので、どうするかこれから考えなければいけないと思います。

こうした感染症対策をしながら、もう1つ、その上で取り組むべきことが観光の領域拡大です。Aセグメント、Bセグメントをしっかりと取れたとしても、それだけでは市場の絶対量が足りません。さらにこのコロナ禍がいつ終わるかわからず、今回のCOVID-19の流行が終わっても、COVID-22や25が出てくる可能性は誰も否定できないわけです。となると、観光というリアルな経験の「一本足打法」では厳しいと言えます。リアルな経験は非常に重要ですが、それを核にしながらその上で、違うジャンルにも広げていかなければいけないのではないかと、物販やオンラインなどに広げ、全体で観光を立ち上げていくことが必要ではないかなと思っています。これを私は「ハイブリッド化」と呼んでいて、ある酒蔵で取り組みを行っています。「リアル」は、実際に酒蔵に入り、昔の蔵人が暮らしていたように、酒蔵のそばで宿泊して日本酒造りを体験するという、コミュニケーション重視のプログラムです。コロナ禍でこのプログラムがなかなか立ち上げられなかったのが、酒蔵に来られない人たちに対して酒蔵からのライブ配信によるオンラインツアーを行うことで、擬似的な体験を提供しています。

このオンラインツアーは、「通信販売」でお酒にまつわるグッズを購入いただいたお客様に対する特典と

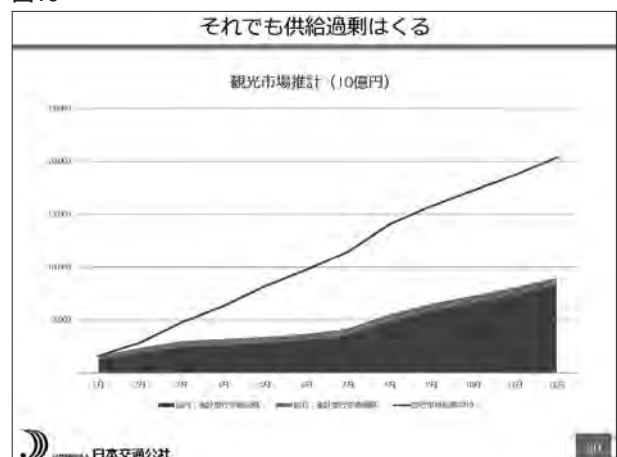
して行っています。さらにこれらを全てCRMシステムによって一元管理することで、例えば通信販売で購入したお客様にポイントを提供し、リアルなプログラムの割引に使ってもらうなども可能になります。このように、リアルな体験とバーチャルと物販をつなぎ合わせ、お客様に1つの観光として見せることが、これから必要ではないかと思っています。

それでも、供給過剰は起こります。これは私の推計で、青の線は2018年の旅行市場規模です(図15)。これに対し、今年はインバウンドは来ず、国内もほとんどないだろうということで膨大な損失が出ます。Go To トラベルキャンペーンの予算額1兆円は額としては大きいですが、この損失額と比べたらほとんど誤差の範囲のような金額でしかないわけです。それだけ観光産業が巨大になったことの証左でもあるわけですが、供給過剰は避けられないと思います。

今後考えなければいけないのは、コロナ禍が過ぎ去っても、需要が簡単には元に戻らないだろうということです。先ほど、旅行する人とならない人は経済要因や世帯年収に大きく影響されるという話をしましたが、コロナによって景気が悪くなってくると、当然我々の給料も減ってくることになります。

給料が減ると、かつての結果からもわかるように、確実に宿泊の市場規模も小さくなります。コロナ禍が長引くほど景気が悪くなり、それが2、3年ぐらいの時間差で、我々の給料水準にも響いてくる。そうすると、旅行市場自体がまた大きく落ち込んでくることもあり得ます。

図15



市場が低迷する時は、全ての施設がお客様を減らすわけではありません。一部の施設や地域にお客様が集まる一方、より多くの施設でお客様が減ります。お客様が減った地域や施設は、全体の減少幅よりもより大きく減ってしまうという問題が起きます。前者をグループA、後者をグループBとすると、グループAは2~3割、Bは7~8割と考えられます。

実際、沖縄では県民向けの旅行クーポンが出ましたが、高額なホテルやブランド力のあるホテルに一気に使われる一方、低額なホテルにはあまり使われず、他の地域でもほぼ同じようなことが言われています(図16)。これから、旅行市場があと2、3年で停滞する中においても、踏ん張れる、抜け出させるところと、市場の停滞以上にお客様を減らしてしまうところが分かれてくることが予想されます。

今、我々は地域を良くしようと思って観光振興をしているわけですが、観光振興をしてもむしろその地域は良くならないということも起きかねないわけです。実際、コロナの前のデータを見ると、お客様が増えた地域ほど1人当たりの純正産の労働生産性も減っているという結果が出ています。

つまり、お客様が増えている段階というのは、本来であれば値段を高くする、価値を高めていくタイミングであるわけですが、現実には起きていたのは値段を下げながら量を獲得していき、生産性の部分、1人当たりの付加価値の部分についてはかなり低下させていった、でも量が来るので総量で勝負しようというところがあったわけです。

図16



これから先は総量が減ってしまうので、その中でどう維持していくのかはかなり大きな問題です。これは私案ですが、供給過剰状態を一旦ヘッジし、分けていく対応が必要ではないかと思います(図17)。経営悪化したところは一旦、何かしらの形で買い上げなどを行い、時間差で状況を見ながら市場に再投入することで、地域を再生していくことを考えていく必要があるのではないかと思います。

そのためには、どれくらいの年数でどのように復興させていくのかを関係者で共有することが必要だろうと思っています。左上は、ハワイの観光がどのように復興していくかをハワイ大学が推計したもので、左下は講義2の講師である下地さんが出した推計です(図18)。

右上は私が出したデータで、このままいくと長野県でどれくらい付加価値を喪失するのを試算したグラフです。

図17

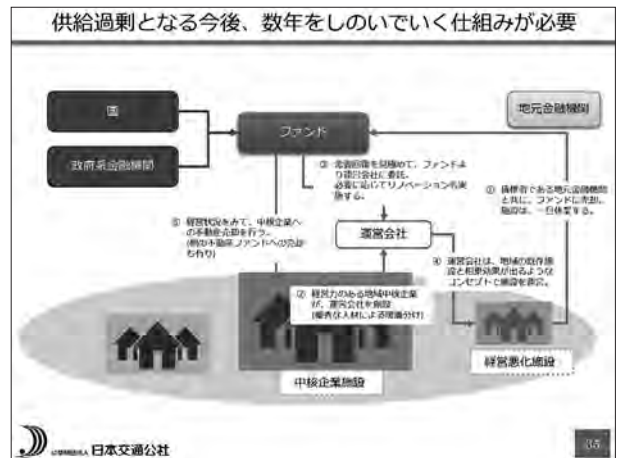
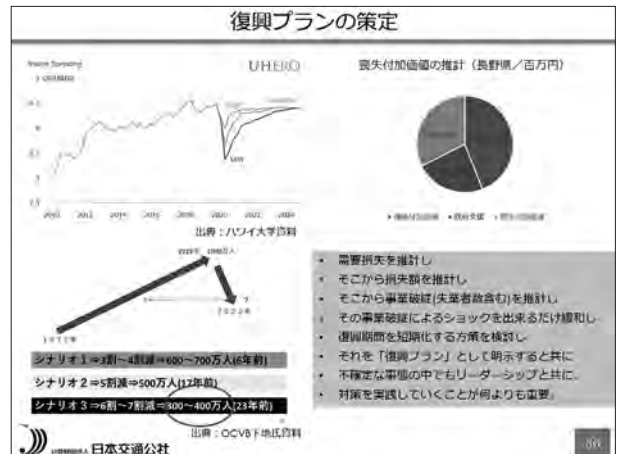


図18



需要損失の推計により、どれだけの事業破綻がでてくるかが見えるので、その事業破綻をどう軟着陸させるのかがわかってきます。2年、3年かけてどう元に戻していくか、プランを立てながら方向づけをしていくことが必要ではないかと思えます。

コロナ禍で改めて問われる、地域マネジメント組織としてのDMOの役割

こうした時代において、まさしくDMOは必要だろうと思えます。行政、住民、事業者の間に入ることができ、それぞれの言語がわかる存在はDMOしかないと思えます。DMOが中間組織として、感染症対策を含めた地域の魅力づくりをしっかりと展開していくという考え方は、以前よりも重要になっているのではないかと思えます。

そう考えると、今は観光に関して首長や市長が前面に出てきていますが、DMO職員が広報官として出てくるのが適切ではないでしょうか(図19)。事業者、行政、住民との連携を踏まえた上で、DMOが自分たちの地域の観光をどのようにしていくか、考え方をしっかり伝えていくことが必要だと思えます。逆に言うと、そうしたことができていなければ、観光をどう動かしていくのかという方向感やメッセージが地域外に対して伝わりませんし、地域内でも共有ができなると言えます。

ただ、現状ではDMOを機能させるのはなかなか難しいとも言われています。本来、DMOは作ったらずぐ機能するものではなく、育てていかなければいけない

わけです(図20)。まず財務を強化し、財務を元に人材のスキルを高め、人材が成長すればできることが増えるので業務プロセスが改善され、そうすればお客様が満足してさらにもっと多くのお金を払ってくれる、それがまた財務に反映されるという繰り返しが、バランススコアカードと呼ばれる経営戦略の基本の考え方です。

ただ、多くのDMOでは観光客が増えても予算が増えない点が、ミッシングリンクになっています。さらに、お金があっても単年度予算で持続的な構造になっていないので、3年、5年というスパンで人材育成を行っていくことが難しく、財務の視点と学習・成長への視点が切り離されてしまっていると言えます。そうすると、今いる人材と組織だけで何かをしなければならない状況に追い込まれ、なかなか新しいことができません。

そもそも、最初から何でもできるスーパーマンのような人はなかなかいないわけで、経験値を上げながら育てていくしかないわけです。当然、それなりの能力がある人は、一定の給料を取ることになりますが、そうした能力に見合う給料が支払える財務体制をしっかりと作っていかなければ、DMOが官民連携のハブになることは、理想論で終わってしまうこととなります。

DMOの活動結果として地域に生まれた経済的な恩恵が、最終的にはDMOの財務にきちんと反映され、成果に応じて報酬が戻ってくる仕組みをしっかりと作っていくべきだろうと思えます。従来は会費制度で会員が増えれば間接的に収益が増える、観光振興がうまくいけば会員が増えるという構造でしたが、今のように

図19

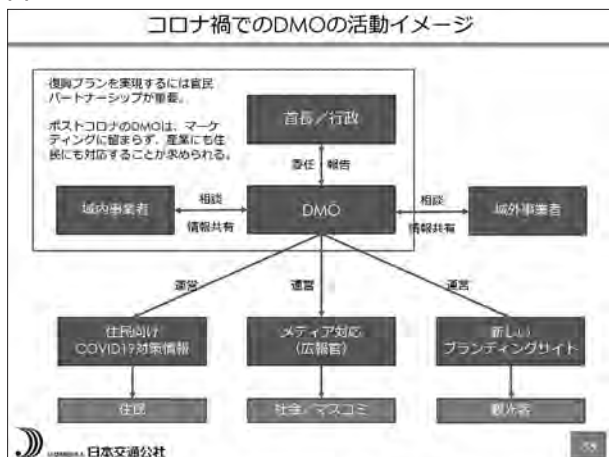


図20



地域に東京や海外から地元以外の資本が参入している状況では、会員制度で網羅するのも非常に難しいわけです。

そう考えると、会員制度に頼るのではなく、観光客の来訪による収益を観光振興に戻していくことが必要だと思います(図21)。具体的には宿泊税や、入湯税のかさ上げなどの税制度が、今の時代においては限られた選択肢になるわけですが、今の状況で価格を上げるなんてとんでもないという議論が出てくるのは当然のことです。

しかし、また次の感染症が発生することも想定すれば、今回のコロナ禍が収束した先にこうした仕組みをしっかりと作っていくことが必要ではないかと思います。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DMOをコロナ禍の期間を通じて、再構築していくことが必要ではないか

図21

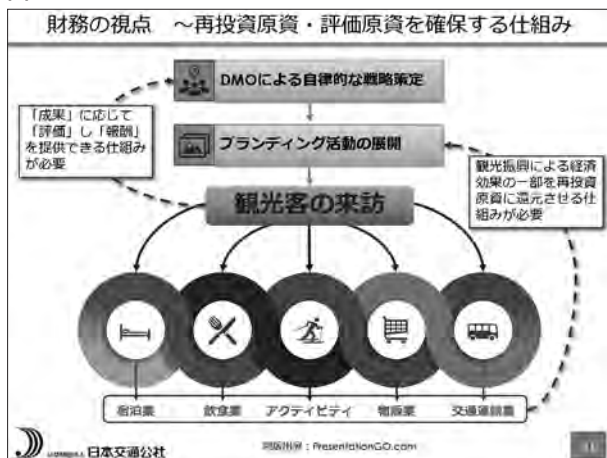
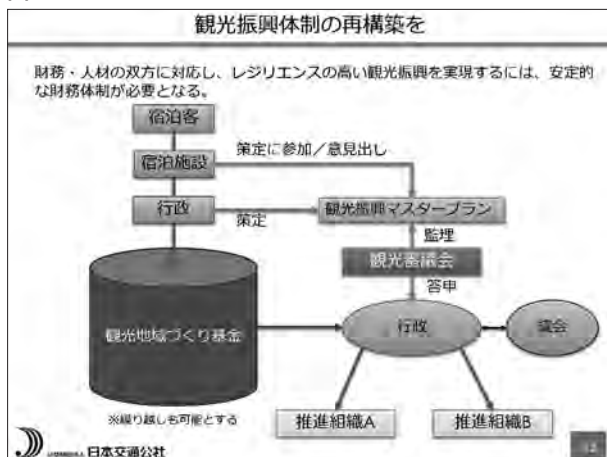


図22



と思います。

このスライドは、私がよく宿泊税の話をする際、最後に説明するものです(図22)。税だから行政が勝手に作るものだという方も多くいますが、このように観光地域づくりの基金を作り、必要な事業に対して予算付けを行っていく設計方法は十分可能です。こうした基金があれば、今回のコロナ禍のような場合でも国などからの支援が決まる前に、観光に対して一部でも早期の緊急対策ができた部分もあったと思います。

先ほど、京都市観光局のロードマップを紹介しました。全て宿泊税を使っているわけではありませんが、京都市が宿泊税という財源を持っていて、それなりの対応ができてきていることの証左でもあると思います。

非常に不透明な時代になっていますので、何が正解かは正直、私もわかりません。正解がないからこそ、答えを一つに絞るのではなく、どういうところに転んでも何とかうまく生き延びられるようにすることが大事だと思います。それには散弾銃のように、とにかくいろいろなことをまずやってみるということで、そのために当然必要となる資金や組織を作りながら展開していくことが必要ではないかと思います。

質疑応答

福永 新型コロナウイルスによって変化する観光地と観光地マネジメントについて、今後の見通しやそれに伴う考え方をお話いただきました。当面の対策として、地域の考え方やターゲットをしっかりと示していくことで、地域や住民を守ることもつながることがおわかりいただけたのではないかと思います。感染症対策は、今後のベーシックニーズになってくると思いますが、訪れた方にどう我慢してもらうかではなく、プラスに転換してどう楽しませるか。その上で、地域として競争力やブランド力を高めていくことが重要であり、そこでDMOの役割が大事になってくるのではないかと思います。では、実際にどうしていくべきかという点について、皆さんからいただいた質問をもとに掘り下げていきたいです。

まず、ターゲットについて、リスクの少ない観光客を誘致していくべきであるという話がありましたが、そ

ういった観光客をどのように選定していけばよいでしょうかという質問が寄せられています。

山田 感染しているかどうかについては、PCR検査をするしかないと思います。事実として、東京都でも99%が感染とは無関係です。1%未満の方がなぜ感染するのかというと、感染に至る可能性の高い行動があるわけで、そういったリスクの高い行動をまず避けることで、感染しているか、していないかのフラグはかなりはっきりするだろうと思います。

私は感染症の専門家ではありませんが、感染症の先生などに聞くと、比較的安全な行動というのがあるので、そういった枠組みができれば適応していくことになるのではないかと思います。

福永 経路不明の感染者も増えており、無症状の感染者もいることが前から問題になっていますが、地域としてそういう人たちをどう捉えていくかというのは難しいですね。

山田 東京都のPCR検査で陽性者が増えているのは、陽性者と同様の行動をしている無症状者に対しても、検査を拡大実施しているためです。陽性者と同じような行動をしている人は感染率が高いだろうということで、網をかけている状況です。

経路不明というのも、その日のうちにわからなかったというのが実態で、その後も含めて原因がわからなかった人はかなり少ないと聞いています。何らかの原因があり、感染防止を怠っていたのではないかとということが何となくわかってきていますし、厚生労働省の新型コロナウイルス接触確認アプリ「COCOA」などが普及して分析が進むことで、危険な行動、安全な行動がどのようなものか、よりはっきりわかってくるのではないかと思います。

福永 セグメントの考え方で、割り引きによって需要が掘り起こされた方々は、振る舞いや消費行動が悪化する傾向にあるという話がありました。また、ブランド力が高い地域に需要が集中するという話もありましたが、これらについて先行研究はありますかという質問をいただいています。

山田 温泉地などのヒアリングで「良かれと思って割り引きをすると、むしろお客様の不満が高まる」といった話は定性的によく聞かれる話です。定量的にも、私

の調査フィールドであるスキー場などでは、割引券をきっかけに来た人は消費額が低く、サービスや施設に対する評価も著しく低くなります。

同じスキー場に来て同じサービスを受けているのに、よく来ているからとか、雪がいいからと思って来た人は満足度が高いのに対し、割引券で来た人は文句が多いというのが実態です。価格で呼んだお客様というのは、施設や地域への思い入れが非常に低くなるので、どうしてもいろいろな問題が起きやすくなります。

ブランド力についてですが、2000年代にインバウンドが増える前、日本の観光施設がどんどん縮小している時も全ての観光地がダメだったわけではなく、由布院などブランド力がある温泉地は比較的堅調でした。経済状況が厳しくなればなるほど、ブランド力があって信頼感を得ている地域に人が集まることは、今までの経験からも言えると思います。

福永 「これから価値観や旅行の仕方が変わっていく中で、ハワイや沖縄といった人気の観光地より、受け入れ容量は少なくとも混まないということが、これからの地方の価値になるのではないか」というご意見があります。また、「コロナ禍だからこそ地方がチャンスとして捉えられる状況はあるのか」という質問が来ています。

山田 2000年代に厳しかった時も、注目を集めていたのは、大規模な観光地よりも、中小規模で特徴を持った観光地でした。厳しい状況でも動く人たちは、ある種の選択力があるので、特別な取り組みをしているところを評価する傾向はあると思います。

ただ、今回のコロナ禍では、旅慣れている人でもフロンティアの開拓に意識を向けるのはなかなか厳しいだろうと思います。コロナ禍の前ならどんなところかわからない新たな旅先に行くのも1つの醍醐味^{だいご}でしたが、感染症対策という点から見ると、すでに自分が行ったことがあるところで、あそこの地域なら安心できる、あそこの宿の主人なら安心できるといったところが選択されてくるのではないかと思います。

それまでお客様とのコミュニケーションやつながりがない地域が、ポストコロナで突然デビューできるかということ、そこは少し厳しいかもしれないと思います。

福永 むしろこういう時だからこそ、一回だけ来たお

お客様というより、地域に高い愛着を持っているお客様とどうつながるかを考えるフェーズになっているということですよ。

山田 そうですね。ある程度、今まで観光振興に取り組んでいた地域が、これを機会にマスを相手にするのをやめて、今まである程度信頼を得てきたお客様をベースに、小規模でも高単価で、オンラインやネット物販も含めて、深くつながっていくことは選択肢として十分あると思います。

福永 感染症対策にしても、ブランド力の向上にしても、地域のいろいろな主体をつなげてネットワークを広げていくことが大事だと思います。その中で「DMOはみんなをつなぐ大事な役割を果たすが、究極的には実効性のあるDMOを作っていくためには何が必要なのか」という質問をいただいています。

山田 何が必要かといえば、きちんとマネジメントできる「人」ですね。きちんと機能しているDMOは、組織の形態がどうこうというより、そこにしっかりとした人材がいて、その人材は単に知識があるだけでなく、実際に人を動かせるようなプロジェクトマネジメント能力を持っていることが大前提です。運良くそういう人がいるDMOは動けるし、どんなに予算があってもそういう人材がいないところは動かないと。ただ、現状ではそういう人と巡り会えるかどうかは奇跡的な偶然の

ようなところがあり、これからのことを考えると、地域の中で人材をしっかりと育てて、優秀な人材が来てくれるような組織にしていくことが必要ではないかと思います。

福永 優秀な人を呼ぶにはお金も必要ということで、財源とセットになってくると思います。もう1つ、「宿泊施設の経営維持やDMOの財源確保において、地域金融機関のファンドやクラウドファンディングなどの活用はどのようにお考えですか」という質問をいただいています。

山田 クラウドファンディングなどを含め、ファイナンスを重層化していくことはとても重要な取り組みだと思っています。今までの観光収入は観光客からだけでしたが、例えばモニターツアーも1回いくらという話ではなく、定額制にしてドコモなどと組み、ドコモの会員なら何回でも参加できるといった形にして、ドコモからお金をもらうといった方法もあるでしょう。

物販についても、単純に1万円のを1万円でするのではなく、クラウドファンディング的な要素を入れて1万円のを2万円で売り、プラスの1万円は地域づくりに使わせてもらうといった方法もあり、観光収入だけではなく、いろいろな選択肢を持つことが重要ではないかと思います。