

日本の観光の未来

2020年への持続可能な成長に向けて

マッキンゼー・アンド・カンパニー日本支社、交通・運輸・物流研究グループ 2016年10月

アンドレ・アンドニアン
桑原 祐
山川 奈織美
石田 遼



日本の観光の未来

2020年への持続可能な
成長に向けて

序文

日本の観光業は、日本経済の重要な柱へと成長しつつある。2020年、日本はオリンピック、パラリンピックを開催し、人、文化、観光資源を世界へアピールする最高の舞台を手に入れる。近年、観光業は、日本の社会的問題を解決し経済成長を支える原動力としての地位を確立している。2015年3月、マッキンゼー・グローバル・インスティテュートは、「Future of Japan – 生産性向上が導く新たな成長の軌道」を発表し、生産性向上が年間GDP成長率を現状の倍以上の3%まで向上させる鍵を握っていることについて考察したが、そのインサイトは、観光業にも当てはまる。本レポートは、インバウンド観光の目標達成の障害を克服しようとするいくつかの取り組みに関する問題点と、想定されるインパクトについて検証する。

本レポートは、マッキンゼー・アンド・カンパニー日本支社およびマッキンゼーの交通・運輸・物流研究グループの共著である。リサーチチームは、秋元章吾、石神翔平、前田陽、嶋田雄介の4名である。

本レポート執筆にあたり、多くのマッキンゼーの同僚から助言や意見を頂いた。ウルス・ビンゲリ (Urs Binggeli)、アレックス・ディヒター (Alex Dichter)、小松原正浩、ディアン・イー・リン (Diaan-Yi Lin)、シェリル・リム (Cheryl SH Lim) は旅行や観光業について、船石智彦、梶井健、ポール・マクナーニ (Paul McInerney)、鐘岡陵は小売業やデジタル業界についてのインサイトを提供してくれた。彼らの暖かい協力に対し、深く感謝の意を表したい。

アンドレ・アンドニアン (André Andonian) : 日本支社長

桑原 祐 : パートナー、日本

山川 奈織美 : エキスパート・アソシエイト・パートナー、日本

石田 遼 : コンサルタント、日本

2016年10月



目次

1. 日本のインバウンド観光の現状	7
2. 日本のインバウンド観光の成長に向けた重要テーマ	13
3. 2つの重要テーマに対する洞察	17
4. 日本が優先すべき取り組み	29
結論	37





夜市(東京)

エグゼクティブサマリー

2011年から2015年にかけて、日本のインバウンド観光は年間33%成長した¹。これは世界でも最速の成長率である。この成長を牽引したのは、主に外的要因(円安、中国の経済成長)、および一時的な政策変更(航空業界の規制解除、中国・マレーシア・タイからの観光ビザ発給要件の緩和)であり、この政策変更により海外の旅行者は来日しやすくなった²。日本の観光業振興へのインパクトは莫大なものとなり、2015年、海外からの旅行者の消費額は3兆5,000億円(約350億米ドル)に達した³。日本のリーダーたちは、インバウンド観光が日本経済の強力な原動力になり得ると考え、年間の訪日外客を2015年の1,970万人から2020年には4,000万人にまで倍増させるという思い切った目標を打ち立てた。政府は、人口の少ない地域の再活性化の起爆剤として観光業を利用するために、三大都市圏以外の地方部⁴の外国人延べ宿泊者数を3倍近くにしたいと考えている⁵。

これらの目標は決して達成不可能ではないが、インバウンド観光がこれからも成長を続けていくためには、今以上に強力なインフラ、ケーパビリティ、支援活動、国内の協力体制が必要となる。2020年までに日本が「真の観光立国」になるためには、成長のための道筋を修正する必要がある。

2015年3月のマッキンゼー・グローバル・インスティテュートのレポート「The Future of Japan – 生産性向上が導く新たな成長の軌道」では、生産性向上が年間GDP成長率を(2003から2013年の横這いの1.3%⁶から)倍以上の3%まで成長させる可能性を秘めていることを示し、成長機会を捉えるための3つのレバー(グローバルベストプラクティスの採用、次世代技術の活用、パフォーマンスへの規律とガバナンスの強化)を明らかにした。

この知見は、観光関連業を含む様々な業界に当てはめることができる。本レポートでは、インバウンド観光の発展という目標に向かって邁進する日本の一助となるように、ロードマップを作成し、具体的な推奨事項をまとめている。

1 「統計データ・国籍別 訪日外客数」観光局統計(2011~2015年)、jnto.go.jp

2 「中国人に対するビザ発給要件」外務省(2015年1月)、mofa.go.jp。「『観光立国の実現に向けたアクション・プログラム』の取組状況について」観光庁(2015年9月)、mlit.go.jp

3 「訪日外国人消費動向調査」観光庁(2015年)、mlit.go.jp

4 「大都市圏以外の地域」には、東京都と周辺の都道府県(千葉、神奈川、埼玉)、愛知県(名古屋市を含む)、大阪圏(兵庫、京都、大阪)以外の全地域が含まれる

5 「明日の日本を支える観光ビジョン」内閣府(2016年3月)、kantei.go.jp

6 「Japan」世界銀行、worldbank.org/country/japan

本レポートに向けた調査を行うにあたり、最近の観光業のデータを検証し主な関係者へのインタビューを実施することで、訪日旅行者のトレンドとパターンがより鮮明になった。これらの情報を分析することにより、日本のインバウンド観光の需要と供給を特徴づける次の3つのテーマが見えてきた。

1. 訪日旅行者の国籍の偏り：現在、日本を訪れる海外からの年間旅行者数の72%を占めているのは東アジア(中国、香港、韓国、台湾)からの旅行者である⁷。中国からの旅行者数の伸びに伴い、この比率は上昇する。日本以外の観光大国は、近隣諸国以外からの旅行者の割合が日本よりも高く、様々な地域から集客している。
2. 訪問する地域の偏り：現在、旅行者の滞在先の48%は、東京、京都、大阪の主要3都市に集中しているが⁸、これは、これら3都市以外の観光地にさらに多くの旅行者を呼び込む大きなポテンシャルがあることを示している。
3. 主要都市の観光関連施設のキャパシティ不足：日本の主要都市の宿泊施設や観光関連インフラは、既にキャパシティ不足に陥りつつある。2020年の需要シミュレーション(過去の成長率と現在発表されている容量拡大計画に基づく)によると、日本は東京・京都・大阪の宿泊施設が最大50%不足し、羽田・成田空港の航空機の発着キャパシティが最大30%不足する⁹。

国、地方の議員や政策立案者をはじめとする各ステークホルダーは、主要都市の観光関連施設のキャパシティ不足による問題を認識し、解決に向けた様々な対策(パッケージレンタル・民泊の規制緩和、新たな滑走路の建設など)に取り組んでいる。そのため、本レポートでは、先に述べた最初の2つのテーマに焦点を当てる。

訪日旅行者の国籍の偏り、訪問する地域の偏りの改善

海外からの旅行者が観光地に魅力を感じるのには、代表的な名所旧跡の存在、値ごろ感、行きやすさ、親近感など様々な理由がある。マッキンゼーは、訪日外客の構成および国内での旅行先の決定要因を探るために、5カ国の海外旅行者約3,000人を対象としたアンケート調査のほか、国内外のエキスパートへのインタビュー、世界中のケーススタディを実施し、訪日外客の構成および国内での旅行パターンに影響を及ぼす要因を探った。この分析により、アジアからの旅行者と西欧からの旅行者のニーズの違いが明確になった。両者は、嗜好、旅行の選び方や過ごし方、日本に関する知識などの面で大きな違いがあるため、観光戦略はそれぞれのセグメントに応じて検討する必要がある。

7 「統計データ・国籍別 訪日外客数」観光局統計(2015年)、jnto.go.jp

8 「宿泊旅行統計調査」観光庁(2015年)、mlit.go.jp

9 ホテルの需要は、2011~2015年の稼働客室数の伸びに基づいてシミュレート。航空機の発着需要は、2010~2014年の発着数の増加に基づいてシミュレート。供給は、2015年時点の拡大計画に基づいてシミュレート。資料：「宿泊旅行統計調査」観光庁(2015年)、mlit.go.jp。「週刊ホテル・レストラン」株式会社オータパブリケーションズ(2015年6月)、「暦年・年度別空港管理状況調書」国土交通省(2010~2014年)

訪日旅行者の国籍の偏り

日本は、アジアの旅行者の日本に対する関心を実際の日本への旅行に結び付けることに成功したが、西欧の旅行者に対しては、まだ日本に呼び込む余地が多く残されている。具体的に言えば、日本への旅行を検討した西欧人の40%が実際に訪日しているのに対して、タイへの同様のケースは60%にも上る。この差異にはいくつかの要因がある。日本の観光資源に関する認知度不足、日本への旅行は高くつくという偏った認識、ユーザーへの効果的な対応という点で改善の余地があるオンライン観光ポータル、旅行者の好意的なくちコミ評価を体系的に収集する体制が万全ではないことなどである。

訪問する地域の偏り

一般的に、訪日旅行者対象の日本の観光業そのものが、主要都道府県に依存している。訪問した場合でも、地方の1日当たりの旅行者の消費は、都市部よりも30%少ないのが現状である¹⁰。

訪日旅行者の国籍および訪問する地域の偏りを解消するための課題

近年の日本の観光業の躍進を踏み台にしてさらに成長していくためには、以下のような多くの課題に取り組む必要がある。

- **デジタル化の遅れ**：サービス業・旅行業は、訪日外客に対するデジタルソリューションのベストプラクティスの導入が遅れており、その結果、デジタルマーケティングを通じた旅行者の誘致に関して他国ほどの効果をあげていない
- **不十分なデータ統合**：顧客管理(CRM)を含め、観光事業をサポートするための統合されたオンラインデータプラットフォームが立ち上がっていない
- **「アンバサダー」の組織化の不備**：日本の観光に満足した旅行者のくちコミ効果や、彼らがりピーターとなるポテンシャルを十分に生かし切れていない
- **地方におけるサービス・収益化モデルの不備**：観光業の収益を最大化する地方独自のサービスモデルをまだ確立するまでには至っていない
- **顧客目線の不足**：観光マーケティングにおいて、外国人の目線を意識することが不十分で、誘致したいセグメントに合わせたプロモーション活動ができていない
- **地域間の調整不足**：各市町村では、それぞれが独自の観光課題に取り組むことに集中するあまり、広域にわたる協力体制の構築が遅れている。より多くの旅行者を取り込める可能性のある複数の観光資源を活かした、近隣市町村をつなぐ観光ルートを再設計する機会を逃している
- **官民の協力不足**：海外の主要観光国の多くは、官民が連携した観光キャンペーンを効果的に実施しているが、日本は官民連携のメリットを活かすには至っていない
- **変革推進者の不足**：変革の取り組みの陣頭指揮を執り、資金を確保し、官民の関係者を動員し、観光資源を開発する観光推進の主体が明確には見えていない

こうした課題のそれぞれに、海外の旅行者に対する日本のケーパビリティと取り組みの有効性を強化する成長機会が潜んでいる。

¹⁰ 都市部は東京、京都、大阪を指し、地方はそれ以外の都道府県を指す。「訪日外国人消費動向調査」観光庁(2014年)、mlit.go.jp

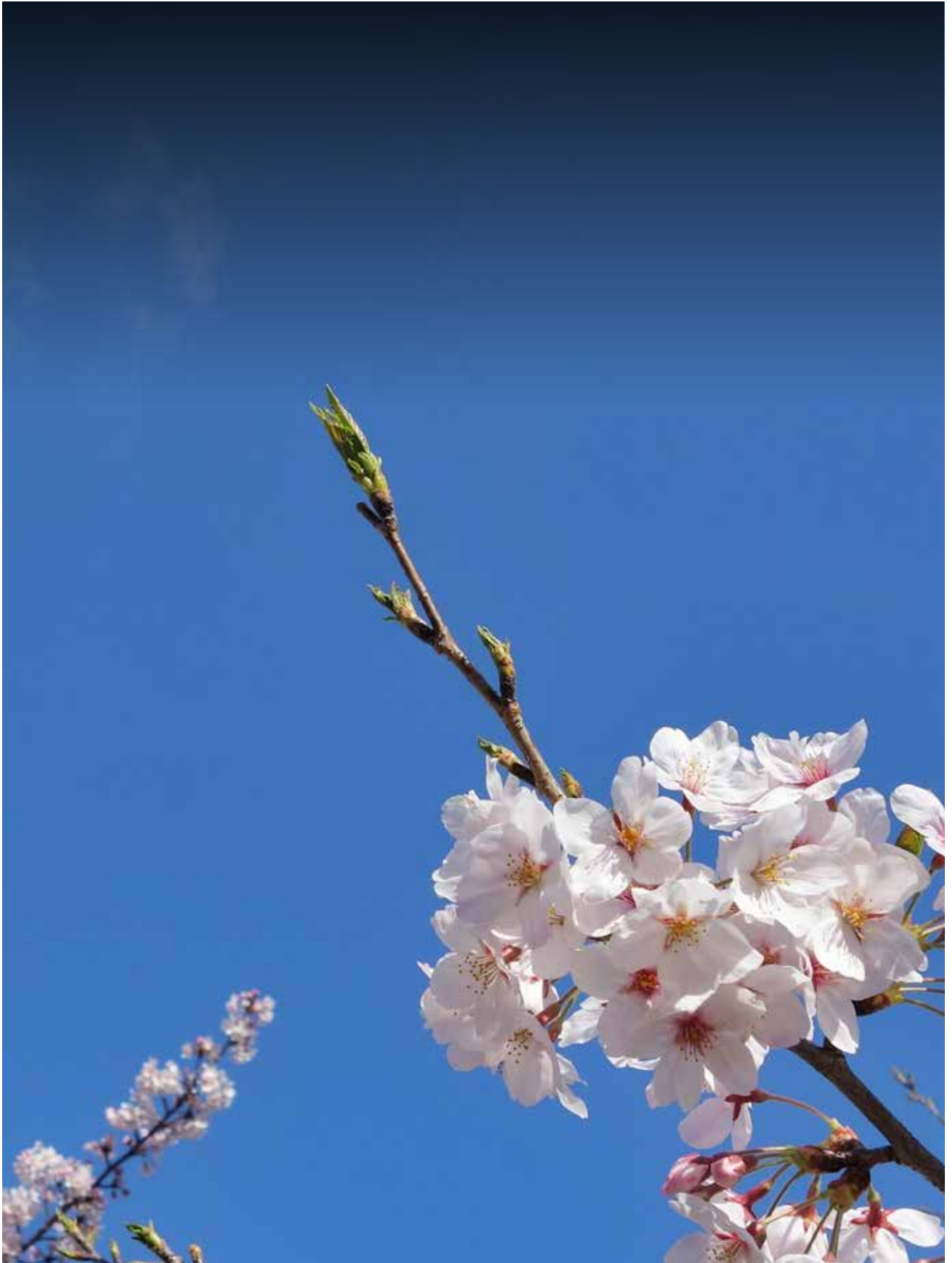
解決策：日本の重要な取り組み

海外市場から旅行者を誘致することは、多くのステークホルダーが関与する複雑な取り組みであり、その作業を効率よく進めるには1つの組織ではあまりにも荷が重い。そこで、日本のインバウンド観光の取り組みを進めていくための官民パートナーシップ(Public Private Partnership : 以下、PPP)の構築が必要になってくる。2020年の訪日外客数4,000万人を実現するためには、明確なリーダーシップ、高度な協力体制、「計画、実行、評価、改善」サイクルを推進するフレームワーク、対象を絞った活動、周辺業界の関与、先進技術それぞれについてのグローバルベストプラクティスをモデルにしたPPPを確立する必要がある。

日本のインバウンド観光を推進するためのPPPは、次の5つのレバーを中心としたロードマップを構築することが重要となる。

- 日本の観光地マネジメントモデル(日本版DMO: Destination Management Organization)を強化する
- 旅行者の入国から出国までの顧客体験をサポートするプラットフォームを構築する
- 宿泊施設や観光地のインバウンド観光のケーパビリティ構築を支援する
- マーケティングおよびプロモーションに外国人旅行者の視点を取り入れる
- 旅行者を「アンバサダー」にするオンラインプロモーションを強化する

これらの重要な取り組みを段階的に実施して、進捗をトラッキングするための基準を整備する。そうすることで、日本は既存の課題を克服し、2020年までに年間の訪日外客数倍増の目標を達成できるはずである。





富士山

1. 日本のインバウンド観光の現状

日本は、産業、技術、食、大衆文化、ショッピングの世界の一大中心地である。そして近年は観光が大きな盛り上がりを見せている。日本のインバウンド観光は2006年から2010年にかけてはやや低調であったが、その後2011年から2015年にかけては年間33%の成長を謳歌した¹¹。2014年、日本は、外国人旅行者受入数で世界22位となった¹²。2015年の受入数が発表されれば、この順位はさらに上がると見込まれる。日本政府は、この期間の飛躍的な観光収入の増加を目の当たりにし、インバウンド観光が経済成長および地域活性化の重要な原動力となり得ることを認識している。しかし、日本のGDPへの観光業のインパクトは、今でもそれほど高くない。観光業の収益は、GDP全体のわずか0.5%にとどまり、アジアや先進国の旅行者に人気の国と比較するとはるかに低い。例えば、タイは10.4%、フランスは2.4%、米国は1.3%である¹³。

インバウンド観光は、日本政府がGDPを(現在の500兆円レベルから)2020年に600兆円まで成長させるという目標を達成させるための強力な武器になり得る¹⁴。日本政府は、インバウンド観光を、収益創出の源としてだけでなく「交流人口を拡大し、地域を活性化させる原動力」¹⁵として活用し、それによって日本の大都市圏以外の地方部¹⁶を再活性化しようとしている。

日本政府は、この目標に向けてリソースを活用して集中的に取り組むために、インバウンド観光において思い切った目標を設定している(図1)。具体的な指標として、訪日外客数、訪日外客の消費額合計、地方部での外国人延べ宿泊者数、訪日外客のリピーター数などが挙げられる。政府は、これらの年間の値を2020年までに倍増(もしくはそれ以上)したいと考えている。

この日本政府の目標は、これまで政策変更や外的要因によって実現した猛烈な成長スピードを維持して初めて可能になる。2013年に日本政府は「オープンスカイ」協定を批准・施行し、首都圏の空港(羽田および成田)の航空機の発着数の上限を2010年の50万便から2013年には70万便に上げた¹⁷。この航空産業への規制緩和は思惑通りの効果をもたらし、日本の6大空港へのフライト数は、2010年から2013年にかけて18.4%増加した¹⁸。

11 「統計データ・国籍別 訪日外客数」観光局統計(2006~2015年)、jnto.go.jp

12 「International tourism、到着者数」世界銀行、data.worldbank.org

13 「International tourism、収益:(現在の米ドル)」世界銀行、data.worldbank.org。「Gross domestic product 2014」世界銀行(2015年)、databank.worldbank.org

14 「600兆円経済実現に向けて」内閣府、経済財政政策ワーキングペーパーに関する評議会(2016年4月)、cao.go.jp

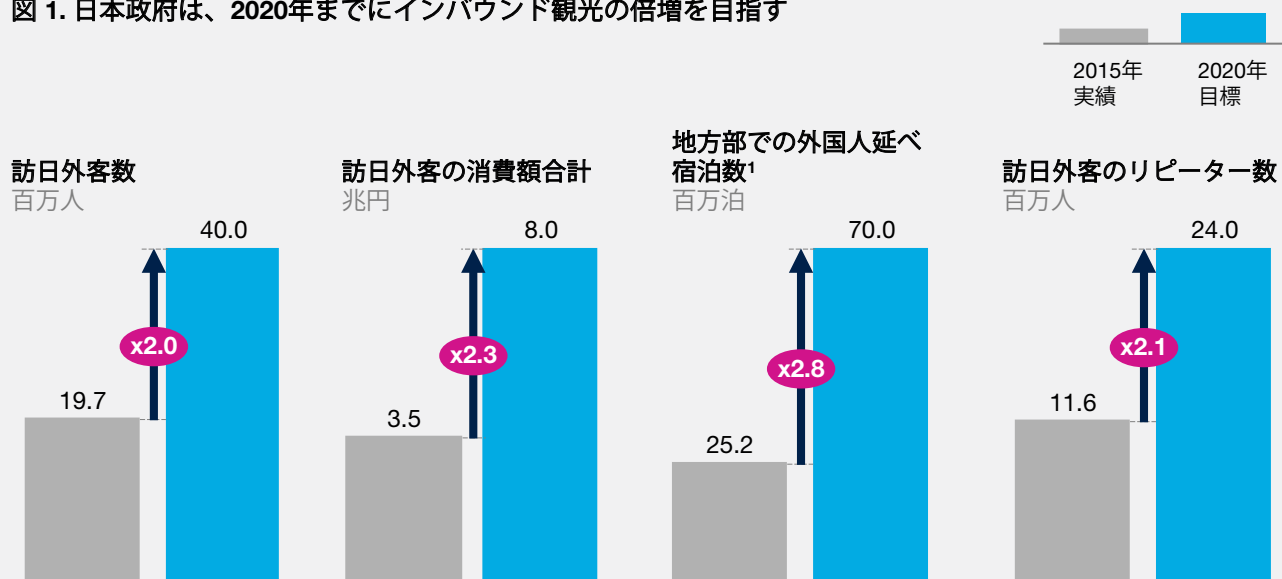
15 「観光立国実現に向けたアクション・プログラム2015」国土交通省(2015年6月)、mlit.go.jp

16 「大都市圏以外の地域」には、東京都と周辺の都道府県(千葉、神奈川、埼玉)、愛知県(名古屋市を含む)、大阪圏(兵庫、京都、大阪)以外の全地域が含まれる

17 「2013~14年産業政策提言」航空連合(2014年)、jfaiu.gr.jp

18 6大空港とは、国際航空運送協会がレベル2または3(混雑空港)に指定した空港であり、中部、福岡、羽田、関西、成田、新千歳の各空港を指す。「暦年・年度別空港管理状況調査」国土交通省(2010~2013年)、mlit.go.jp

図 1. 日本政府は、2020年までにインバウンド観光の倍増を目指す



1 「地方部」には、愛知、千葉、兵庫、神奈川、京都、大阪、埼玉、東京以外の都道府県が含まれる

資料: 明日の日本を支える観光ビジョンの審議会合会(2016年3月)

ほぼ同時になされた他の政策変更も相まって、中国、マレーシア、タイからの旅行者はさらに訪日しやすくなった。2014年に、日本政府は、マレーシアとタイからの旅行者についてはビザを免除すると発表したのに続き、2015年には中国からの旅行者に対するビザ発給要件を緩和した。それまで中国人観光客は1回の入国ごとにビザの取得が必要であったが、この政策変更により、一定の所得を超えていれば訪問地制限のない5年間有効の数次ビザが発給されるようになった¹⁹。

こうした政策変更により2つの外的要因が重なり、日本のインバウンド観光の急成長に理想的な環境を作り上げた。その1つ目は、2012年から2015年にかけての対米ドルで30%にも達する円の下落である²⁰。もう1つは、2009年から2013年にかけての年間約17% (名目GDP)にも達する中国の圧倒的な経済成長である²¹。この時期、中国のアウトバウンド観光は倍以上の伸びを見せた²²。

19 5年間数次ビザの収入要件は、年収10万人民币以上。「中国人の日本への自由旅行、最低年収約190万円必要」人民網日本語版(2015年1月)、j.people.com.cn

20 2012年は1米ドル = 80円、2015年は110円。「観光白書」観光庁(2015年)

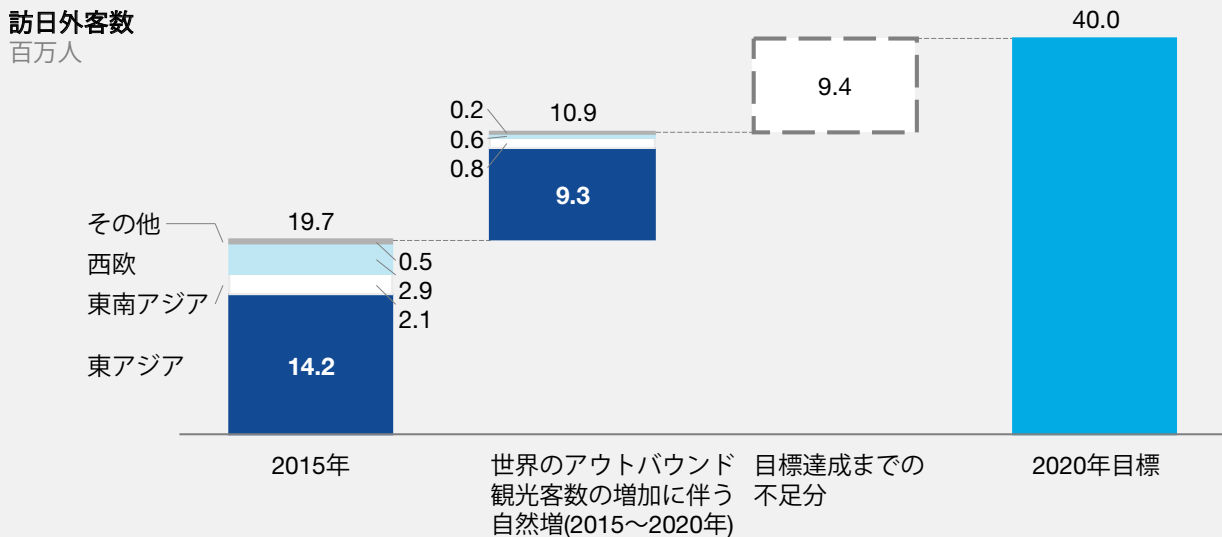
21 実質GDPでは成長率9%、「China」世界銀行、data.worldbank.org

22 「International tourism、出発者数」世界銀行、data.worldbank.org

日本は、こうした政策変更と外的要因のおかげで、2010年から2015年にかけて129%の記録的成長を達成し、インバウンド観光全体の成長において、主要な観光対象国²³を抑えてトップに立った(最近5年間の成長率で見ると、デンマークが2004年から2009年にかけて達成した93%の成長がこれに準ずるスピードとなる)。しかし、日本がここからさらに2020年目標を達成するには、2015年から2020年の5年間で旅行者数を合計で103%増加させなければならない。これはすなわち、世界第6位の観光客数を誇る現在のトルコのインバウンド観光客数(3,981万人、2014年)と同じ数の旅行者を2020年に誘致しなければならないことを意味する²⁴。

仮に日本がアジアへの旅行者に占める現在のシェアを維持したとすると、2015年と比較して2020年には1,090万人の増加となる。これは、アジア全体のアウトバウンド観光客数の自然増が要因である。しかし、この増加と1,970万人という2015年の数値と合わせても、4,000万人という2020年目標には届かない(図2)。したがって、この目標を達成するには、アジアの海外旅行者のシェアを拡大すると同時に、中国やタイなどアジアの他の国を凌駕するような抜本的な旅行者誘致策を実行する必要がある。

図2. 2020年目標を達成するには、日本は世界のアウトバウンド観光客数の増加に伴う自然増を超える成長を実現する必要がある



1 2009~2014年の世界のアウトバウンド観光客数の年率平均成長率(CAGR)に基づいて推定
中国のCAGRについては、2008~2013年の値を使用

資料: 日本政府観光局(JNTO)、世界観光機関、世界銀行、マッキンゼー分析

23 2014年に最低1,000万人の到着者数のある国。資料: 「International tourism、到着者数」世界銀行、data.worldbank.org

24 「International tourism、到着者数」世界銀行、data.worldbank.org

日本政府および観光関連業界は現在重要な時期を迎えていることを自覚している

こうした事情から、日本政府および観光関連業界は現在重要な時期を迎えていることを自覚している。2020年の東京オリンピック・パラリンピックを控えて、海外からの旅行者を惹きつけるための効果的な戦略が、これからの数年、日本に特大のインパクトをもたらす可能性がある(コラム「持続的成長のためには国際的なイベントの計画的な活用が重要」を参照)。将来を見据えると、日本には、野心的でありながらも着実な進路を歩むことを通じてこそ手に入れることができる、更なる成長のポテンシャルがある。本レポートでは、日本における重要なテーマと課題を検証し、インバウンド観光の成長目標に向かって邁進する日本の一助となるようロードマップを作成し、具体的な取り組み案をまとめている。



東京体育館(東京)

持続的成長のためには国際的なイベントの計画的な活用が重要

オリンピック、パラリンピックのような国際的なイベントの開催権を勝ち取るとは、それだけで大きな経済インパクトを約束されたかのように受け止められがちである。しかし、数カ国の経験を検証してみると、国際的なイベントが必ずしも観光業の持続的な成長につながるわけではないことがわかる。実際、イベントの開催都市や国は、イベント後も旅行者を増やすための取り組みを継続する必要がある(図)。

2012年のロンドンオリンピック・パラリンピックの準備の一環として、ロンドンは、観光地としての英国の魅力を広めるための4年(2011~2014年)にわたる観光キャンペーンを展開した。キャンペーンのリーダーたちは、文化・伝統・歴史遺産、スポーツ、音楽、田園地方、食、ショッピングの7つのテーマに焦点を当てた。同時に、英国政府も、官民パートナーシップ(PPP)を構築して様々な取り組みを推進した。キャンペーンは、オリンピックへの関心を活用することに成功し、オリンピック終了後も人々は英国を訪れた。英国の成功は、細部にまで行き届いた計画、従来の宣伝手法とデジタルの双方を活用した大規模なマーケティング戦略、政府機関と取り組みを指揮する実働チーム間のコミュニケーションと協力体制が功を奏したものであった²⁵。

一方で、大規模な国際イベントを開催しながらも、それがインバウンド観光

図. オリンピックなどの国際イベント開催前後の旅行者数の推移は国によってまちまち

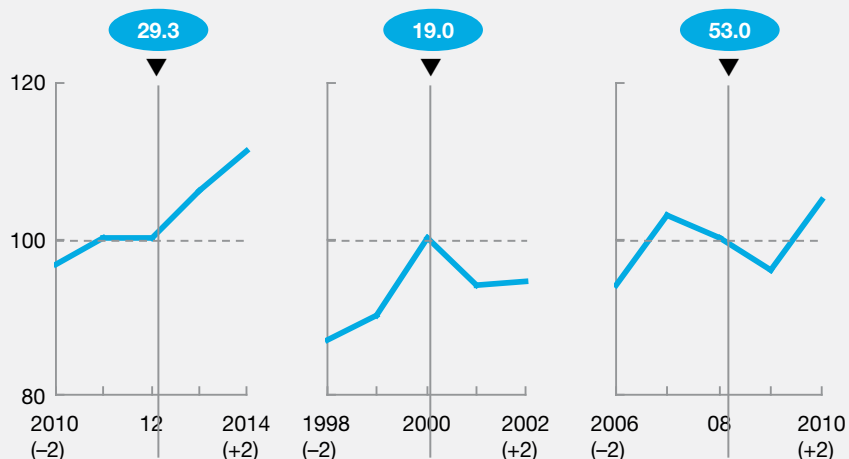
● イベント開催年の旅行者数(百万人)

イベント前後に増加
ロンドンオリンピック
(2012年)

イベント前のみ増加
ハノーバーエキスポ
(2000年)

顕著な増加なし
北京オリンピック
(2008年)

イベント開催国への旅行者数
指数(イベント開催年=100)



資料: 世界銀行、記事検索、マッキンゼー分析

の成長にそれほど貢献できていない事例も多い。ドイツのハノーバーで開催されたエキスポ2000は、開催までは観光客の増加に貢献できていた。ところが、イベント終了後、観光客数は減少に転じた。

中国は、2008年に北京オリンピック・パラリンピックを開催したが、データによるとインバウンド観光客の増加はわずかにとどまるとされている。国際的なイベントをきっかけにして観光

事業を持続的に成長させようとしたドイツと中国の結果は、外的要因としてエキスポ直後のアメリカ同時多発テロ事件、中国の四川大地震や暴動などの影響もあるが、イベントを十分に活用する戦略的計画が重要であることも示唆している。日本は、オリンピック、パラリンピックを開催することでもたらされる世界からの注目を活用するための事例として、英国を参考にすることで、学ぶことも多いだろう。

25 "Our GREAT story so far—international" Visit Britain、visitbritain.org



白川郷(岐阜)

2. 日本のインバウンド観光の成長に向けた重要テーマ

日本は近年、観光において飛躍的な成長を成し遂げてきたが、これからは同じレバーを利用して同様の成果を生み出すことは不可能になる。これからのインバウンド観光を(ひいては日本の経済全体を)成長させる具体的な施策を見極めるため、今回の調査では日本の観光関連のデータと他国のデータを比較して、生産性向上の鍵となるグローバルベストプラクティスとデジタルソリューションの効果などを検討した。日本が観光を持続的に成長させるには、インバウンド観光の需要と供給に影響する3つのテーマ、すなわち、訪日旅行者の国籍の偏り、訪問する地域の偏り、主要都市の観光関連施設のキャパシティ不足、の3つの課題に取り組む必要がある。

訪日旅行者の国籍の偏り

現在、訪日外客の大半は日本の近隣諸国から来ている。2015年の日本の海外からの旅行者の84%は、アジアの旅行者である。さらに、東アジア(中国、香港、韓国、台湾)からの旅行者が、2015年の外国人旅行者のうち72%²⁶を占めている。現在の傾向が続けば、2020年には東アジアの旅行者が訪日外客全体の78%を占めることになる²⁷。これは、訪日する中国人旅行者の数が増え続け、旅行に消費できる可処分所得が増えてより頻繁に旅行できるようになると見込まれることが主な要因である。

このように、旅行者の国籍の多様性がなくなり、中国からの旅行者への依存度が高まると、日本の観光業のリスクも高まることになる。限られた国からの観光客に過度に依存する国は、その相手国の旅行者の購買行動や嗜好の変化の影響を受けやすくなる。また、政治・経済環境やその他の状況の変化により、観光業界が混乱に陥る可能性もある。

日本以外の観光国の多くは、近隣地域以外の外国人旅行者をより巧みに誘致している。例えば、米国とタイは、近隣地域以外からの旅行者が三分の一を超えているが、日本はわずか16%である²⁸。持続可能な成長という日本の目標を達成するためには、旅行者の大勢を占める東アジアからの旅行者に対応しつつ西欧の旅行者を惹きつけることで、旅行者のポートフォリオを多様化する必要がある。

26 「国籍/目的別 訪日外客数」観光局統計(2015年)、jnto.go.jp

27 過去5年間の成長率が継続すると仮定。「国籍/目的別 訪日外客数」観光局統計(2015年)、jnto.go.jp

28 「国籍/目的別 訪日外客数」観光局統計(2015年)、jnto.go.jp。「Compendium of Tourism Statistics」世界観光機関(2013~2015年)、statistics.unwto.org

2020年には東アジアの旅行者が訪日外客全体の78%を占めることになる

訪問する地域の偏り

インバウンド観光が好調でも、現時点でその恩恵が日本全国に均等に行き渡っているわけではない。東京都、大阪府、京都府の一都二府が、国内総生産(GDP)に占める割合は28%であるが、インバウンド観光の総宿泊日数の48%、さらにインバウンド観光の消費の60%がここに集中している²⁹。実際、訪日外客の三分の二が上位10%の行政区に宿泊しており、他国と比べても高い集中度である(図3)。比較すると、中国、ドイツ、イタリアなどの国では、旅行者を最も人気のある都市部だけに誘致するのではなく、地方にも取り込むことに成功している。日本は、こうした国々の成功事例を参考にすることで、観光を地方創生のレバーとして活用することができる³⁰。

更なる課題として、外国人旅行者が実際に地方に旅行した場合でも、彼らの地方での1日当たり消費額は、東京・大阪・京都での消費よりも平均で30%少ない。試算すると、これはおよそ6,000億円の収入機会を逃しているとも解釈できるが、この資金を大都市以外の観光地が得ることができれば、観光インフラを整備し、施設への投資を呼び込むことも可能となる³¹。日本政府は、大都市圏以外の地域の活性化を優先項目として掲げており、これらの地域に海外からの旅行者を誘致し、より高い収益を得られるモデルを確立することは、地方創生の重要な要素になり得る。

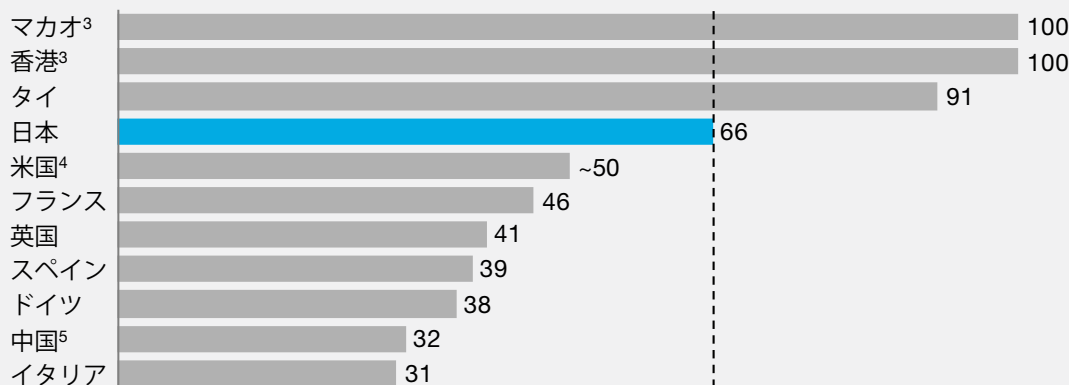
29 訪日外客の消費額は、1人当たり・1泊当たりの旅行者の消費、および従業員が10名超のホテルでの宿泊時の消費累計より推定。「宿泊旅行統計調査」(2014年)、mlit.go.jp。「県民経済計算」内閣府調査(2013年)、mlit.go.jp

30 「宿泊旅行統計調査」観光庁調査(2015年)、esri.cao.go.jp。「Compendium of Tourism Statistics dataset」世界観光機関(2013~2015年)、statistics.unwto.org

31 都道府県別の訪日外客の延べ宿泊データ、および1人当たり・1泊当たりの平均消費額から推定。約6,000億円は、2014年の3大都市とその他の消費額の差、ならびに2015年訪日外客の消費額合計から推定。「宿泊旅行統計調査」(2014年)、mlit.go.jp。「訪日外国人消費動向調査」観光庁調査(2014年)、mlit.go.jp

図 3. 他の国は、日本より多くの旅行者を地方に誘致している

各国の主要観光地上位10%への観光客宿泊数¹の集中度合い
%; 2014年²



- 1 中国、香港、マカオ、英国の数値は、旅行者総数(日帰り旅行者を含む)
- 2 タイ、英国、中国は2013年、イタリアは2015年のデータ
- 3 マカオと香港は1都市しか存在しないため、自ずと100%となる
- 4 州別の海外からの旅行者数および米国内旅行者の訪問数に基づき50%~60%と推定
- 5 香港およびマカオからの旅行者は除外

資料: タイ観光局、ドイツ連邦統計庁、フランス観光開発機構、日本観光庁、政府観光局イタリア、スペイン統計局ホテル稼働率調査、Visit Britain (英国)、世界観光機関

主要都市の観光関連施設のキャパシティ不足

これからの数年にわたり、観光関連施設のキャパシティ不足は、日本の観光の成長の前に大きく立ちはだかることになる。現在、東京、京都、大阪のホテルの客室稼働率は80%を超えており、さらに高級ホテルから格安ホテルに至る分布も、様々な価格帯やサービスレベルの需要を満たすように最適化されていない。国際線および国内線の便数で日本のトップ2の空港の稼働率を見ると、羽田空港が95%、成田空港が86%となっている³²。

こうした観光関連施設のキャパシティ不足に対し、解消に向けた取り組みが現在進められている。例えば政府は、Airbnbなどの個人住居のバケーションレンタルや民泊の規制緩和に動いている。2016年6月、国土交通省は、容積率規制の緩和を自治体に促す通知を発表した。さらに開発業者は、主要地域以外の場所に高級ホテルを複数建設している。空港も、航空機の発着キャパシティ問題解消に向けて取り組んでいる。羽田空港および成田空港は、2020年までに発着枠を両空港合わせて年間8万便拡大する予定である³³。また、地方空港は、着陸料の一部を免除して格安航空会社(LCC)の新たな路線開設を促している³⁴。施設のキャパシティ不足については既にこうした継続的な取り組みが行われているため、本レポートでは、他の2つのテーマである、訪日旅行者の国籍の偏りと訪問する地域の偏りに焦点を当てていく。

32 これまでの需要の伸びが今後も継続すると仮定し、2015年時点の供給拡大計画に照らして考察。「暦年・年度別空港管理状況調書」国土交通省(2010~2013年)、mlit.go.jp。「首都圏空港(羽田・成田)の年間発着枠の増加」国土交通省(2013年11月)、mlit.go.jp

33 「平成28年度航空局関係予算概算要求概要」国土交通省(2016年)、mlit.go.jp

34 「観光ビジョン実現プログラム2016」国土交通省(2016年5月)、mlit.go.jp



嵐山の竹林(京都)

3.2つの重要テーマに対する洞察

日本は、インバウンド観光を拡大し、GDP成長の大きな柱として確立しようとしている。また、成長を実現する上で解決すべき主要課題が、訪日旅行者の国籍の偏りと訪問する観光地の偏りであることも明らかになってきた。本レポートでは、そもそも日本がこうした課題を抱えるようになった過程と要因を考察したうえで、今後成長を実現するために現状をいかに変革すべきかについて検討する(観光客に対する調査の手法の詳細については、コラム「調査について」を参照)。

訪日旅行者の国籍の偏り

西欧からの旅行者の取り込みに関して日本が抱える問題の根本原因を探るために、調査では、旅行先を選ぼうとしている旅行者の誘致に関して他国と日本のパフォーマンスを比較した。旅行先選択のプロセスには、次の4ステップがある。

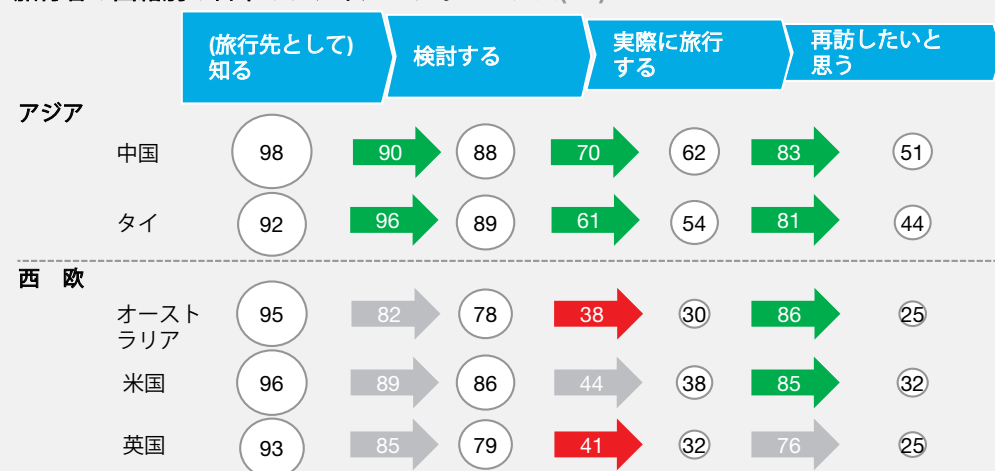
- 旅行先としてその国を知る
- その国を旅行することを検討する
- その国を実際に旅行する
- その国を旅行して再訪したいと思う

中国とタイからの旅行者に関しては、日本は観光ファネルのどの段階でも平均を上回っている(図4)。また、「旅行する」から「再訪したい」へのコンバージョン率では、中国・タイの旅行者のいずれにおいても、日本は平均を上回っている。

図4. 日本は、アジアからの旅行者の多くを実際の旅行までつなげている一方で、西欧からの旅行者の多くを検討から旅行への段階で失っている

○ 各ステージに残る旅行者の率 (旅行者の国籍別) → 日本(他)の強み (他の人気国平均より >+5%高い)
 ⇨ 次のステージへのコンバージョン率 → 日本(他)の弱み (他の人気国平均より >+5%低い)

旅行者の国籍別の日本のファネルパフォーマンス(%²)



1 オーストラリア、中国、フランス、日本、ニュージーランド、スペイン、タイ、英国、米国の平均
 2 調査のサンプルサイズ= 3,077

資料: マッキンゼーの海外旅行者調査(2016年4月)

西欧からの旅行者の「検討する」から「実際に旅行する」へのコンバージョン率は、中国やタイからの旅行者と比較して低くなっている



渋谷駅前交差点(東京)

調査について

マッキンゼーは、本レポート作成にあたり、5カ国(オーストラリア、中国、タイ、英国、米国)の旅行者を対象にオンラインアンケート調査を実施し、約3,000人が回答した。これら5カ国は各地域での訪日旅行者数が最も多い国であり、それぞれの大陸あるいは地域の代表国として選んだ。各国の約500名が回答し、中国のみ1,000名が回答している。アンケート実施前に、過去3年間にアジア訪問を検討しなかった回答者、および職業(旅行代理店、サービス業従業員、航空会社従業員など)により、回答にバイアスのかかる可能性がある対象者は除外した。アンケート回答者のうち、半数は過去3年間に実際に訪日しており、残りの半数は3年以内に海外旅行をし、かつ訪日を検討したことがある人である。訪日旅行者の実際のバランスを反映するために、集計に際して回答結果は重み付けされている。アンケートは、5つのセクションに分けられた約50の質問で構成した。各セクションの内容は以下の通り。

1. 旅行に対する回答者の考え方、および旅行者としての購買行動
2. 最近の海外旅行での体験
3. 日本のブランドイメージ
4. 日本の観光資源に関するコンセプトテスト
5. 基本的なプロフィール情報

回収した回答データをもとに、以下の分析を行った。

- 旅行先決定のファネル分析：回答者ごとに、過去の旅行先検討の経験において、日本を含む国・地域が検討段階のどのプロセスで検討対象から外れたのかを把握する。これにより、強化すべきポイントを特定すると同時に、プロセス間のコンバージョン率と各国のイメージ属性を合わせて検討することで、パフォーマンスを上げるための改善点も把握できる
- 顧客意思決定ジャーニー分析：顧客の直近の旅行を対象に、その顧客が旅行に至るまでに、どのような候補が各段階で含まれていたかを、3つのステージ(初期想起、検討・調査プロセス、意思決定タイミング)ごとに分析するマッキンゼーのフレームワークを適用した。これにより、旅行先の国が他の国とどのように比較され、どの時点で各国が旅行先候補から脱落したのかを把握することができる
- 日本国内の旅行先の認知・魅力度のギャップ分析：今回の調査では、日本の主要な観光地のリストを表示し、知っているかどうかを尋ねている。知らなかった観光地については、次にその観光地の写真や簡単な説明(概要・特徴、東京都心からの移動時間・手段やおおよその費用など)を表示したうえで、その観光資源がどの程度魅力的か(旅行を計画、あるいはそこを訪ねるために日程を延長する価値があるのか)の評価について質問した

しかしながら、西欧からの旅行者の「検討する」から「実際に旅行する」へのコンバージョン率は、中国やタイからの旅行者と比較して低くなっている。日本行きを検討した西欧からの旅行者のうち、わずか40%しか実際に訪日していない。その一方で、タイ行きを検討した西欧の旅行者は60%が実際にタイに旅行している。ただし、一度訪問した人の再訪意向については、西欧もタイ・中国と同じく、他の訪問国よりも日本のほうがリピーターになる可能性が高い。

なぜ日本は、日本行きを検討した西欧からの旅行者に実際に訪日してもらえないのだろうか。観光業界の関係者は、インフラ不足(Wi-Fiが利用できない、公共交通機関が不便・利用しづらいなど)と言語の壁を改善すべき分野として指摘することが多いが、マッキンゼーの今回の調査では、回答者のうち日本を訪問した人はこれらを障害として挙げていない。前述のように、日本を訪れた旅行者は高い満足度を示し、再来日したいと答えているのである。インバウンド観光の成長に最大限のインパクトをもたらすためには、「検討」から「実際の旅行」へのコンバージョンでの取りこぼしを解消する必要がある。そのためには、西欧からの旅行者に日本が提供できる価値についてよく知ってもらい、いくつかの分野(値ごろ感、観光資源の認知度、ウェブサイト閲覧者からソーシャルメディア上のファンへのコンバージョン、くちコミ)で日本のイメージ向上に取り組む必要がある。

値ごろ感の認識

旅行の値ごろ感は、あらゆる旅行者の関心事である。今回の調査によると、旅行者の「検討」から「実際の旅行」へのコンバージョンに最も影響を与える5つの要素は、値ごろ感、居住国からのアクセスの良さ、旅行先での交通の便、様々な価格帯での豊富な食事の選択肢、ショッピングの機会の豊富さである。その中でも日本が他国に比べて評価が低いのが値ごろ感だ。

この点を分かりやすく説明するためにアジアの観光大国であるタイを例に挙げてみると、タイはアジアの他国に比べ、「検討」から「実際の旅行」へのコンバージョン率において例外的な高さを誇っている。今回の調査では、日本は前述の5要素のうち2つ、値ごろ感と様々な価格帯での豊富な食事の選択肢でタイの数値を下回っている。この2つは共に価格設定に関係した要素である。アンケートに回答した西欧からの旅行者の57%がタイは値ごろ感があると回答している一方で³⁵、日本に値ごろ感があると答えたのは31%に過ぎない。同様に、タイには様々な価格帯で豊富な食事の選択肢があると答えた西欧からの旅行者は65%に上るが、日本に対してそう感じているのは59%に過ぎない。この結果は、事実(日本の旅行は実際に高くつく)と認識(日本は旅行するには物価が高いと思われる)に起因している。

タイでの生活費は確かに日本より安い、「日本は高い」という認識を生んでいる要因の一つとして、海外の旅行者の間に、日本でも比較的低価格で宿泊できる選択肢があるという情報が広く行き渡っていないことが考えられる。グローバル予約サイトBooking.comで予約できる日本のホテルの平均宿泊価格は、日本の予約サイト、じゃらんで予約できるホテルの平均価格よりも37%高かった。さらにこれら2つの予約サイトの宿泊価格を細かく見てみると、11,999円(120米ドル)以下で予約できるホテルは、じゃらんで55%に上るが、Booking.comではわずか18%である³⁶。こうしたグローバルサイトに幅広い価格選択肢がないことが日本への旅行は高くつくという認識を生み、助長している可能性がある。

35 「タイには値ごろ感がある」と表示されると、57%が「同意する」または「強く同意する」と回答している

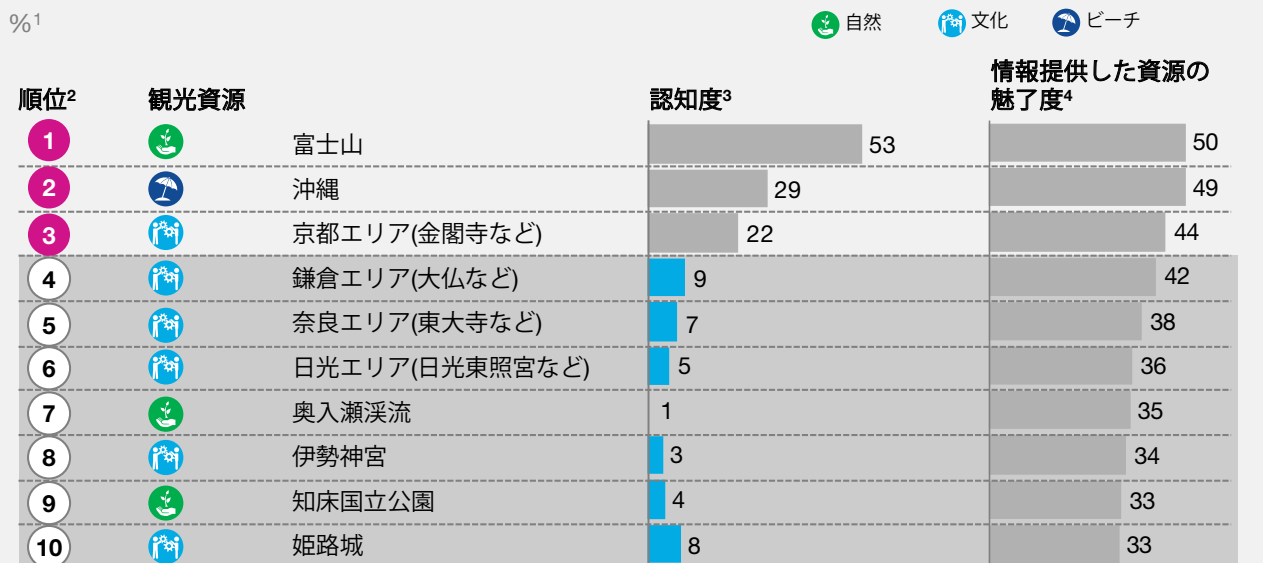
36 2016年9月1~7日の宿泊予約に対する2016年6月時点のBooking.com (booking.com)およびじゃらん(jalan.net)の数値

主な観光資源の認知度

西欧からの旅行者の「実際の旅行」へのコンバージョンに日本が苦戦するもう一つの理由は、代表的な名所を含む日本の観光資源に関する旅行者の認知度が著しく低いことである(図5)。今回の調査の中で、36カ所の日本の代表的な観光資源について、旅行者の認知度と関心度を測る質問を行った。これらの観光資源は、「Michelin Travel」や「美しき日本ー旅の風光」³⁷などの国内外の旅行資料で高い評価を受けたものの中から、自然、文化、ビーチ、エンターテインメント、ショッピングなど様々なタイプのバランスを考慮して選定した。驚くべきことに、海外の旅行者は、日本の住人が「観光名所」と考えている多くの観光スポットを実際には知らないことがわかった。西欧からの旅行者が(写真を見せられて説明を受けて)魅力的と感じた観光資源上位10カ所のうち、日本のシンボルである富士山だけが認知度50%を超えたが、他の観光資源は沖縄と京都エリアが20%台であるのを除くと、すべて認知度が10%以下と非常に低かった。

しかしながら、36カ所の日本の観光資源それぞれについて説明すると、西欧からの旅行者の平均29%が各観光資源に魅力を感じ、訪れてみたいと回答している。例えば鎌倉については、西欧からの旅行者のわずか9%しか知らなかった。鎌倉は、12世紀後半から14世紀半ばにかけて幕府が置かれた日本の中枢であり、由緒ある寺院が数多く残っており大仏もある。しかも、東京の中心部から電車を利用してわずか1時間で訪れることができる。鎌倉についてこうした情報を提供すると、調査の回答者の42%が、鎌倉観光のために日本に旅行する価値がある、またはそのために滞在を延長する価値があると回答した。同様に、奥入瀬渓流を知っている西欧からの旅行者はわずか1%であったが、東京から4時間ほどの場所に美しい渓流が原生林の中を流れているという情報を提供すると、35%

図5. 西欧からの旅行者は、日本の主な観光資源への認知度は低い、一旦情報を提供すると高い関心を示している



1 調査のサンプルサイズ = 3,077

2 コンセプトテストのために選んだ日本の36カ所の観光資源の魅了度順位

3 「その観光資源を知っている」と回答した旅行者の割合

4 「その資源を訪れるために日本に旅行する価値がある」「滞在を延長する価値がある」と回答した旅行者の割合

資料: マッキンゼーの海外旅行者調査(2016年4月)

37 「美しき日本ー旅の風光」JTBパブリッシング(2014年)



大仏(鎌倉)



中禪寺湖(日光)



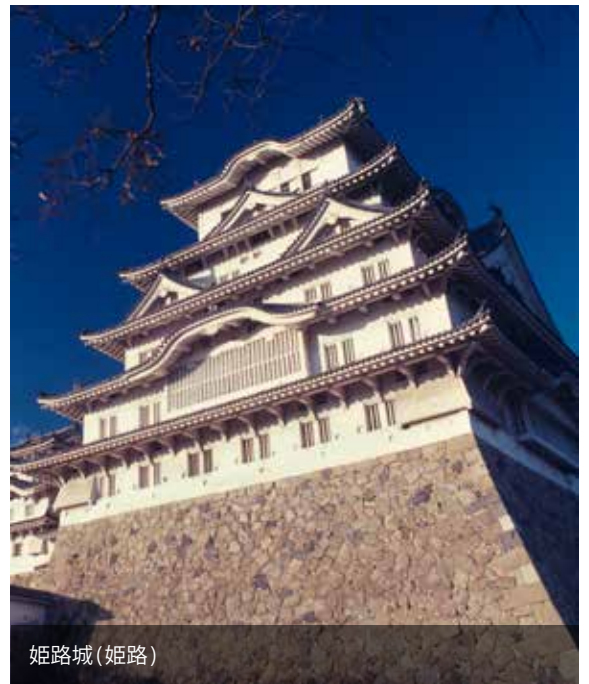
奥入瀬溪流(十和田)



化け地藏(日光)



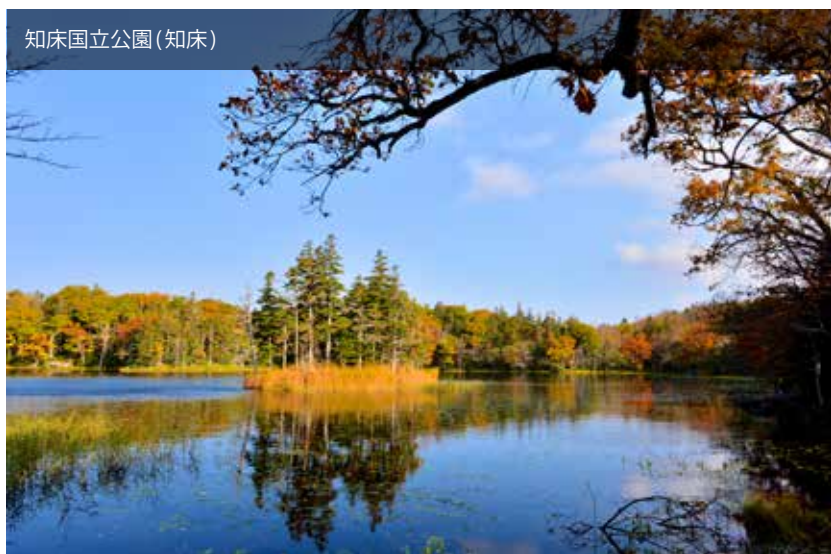
興福寺(奈良)



姫路城(姫路)



伊勢神宮(伊勢)



知床国立公園(知床)

の回答者が魅力的な観光地であると回答した。こうした結果は、日本の主な観光資源はより多くの西欧からの旅行者を日本に取り込む高いポテンシャルを秘めており、これらの旅行者が実際に日本への訪問を決断するにあたり、認知度不足が障害となっていることを示唆している。

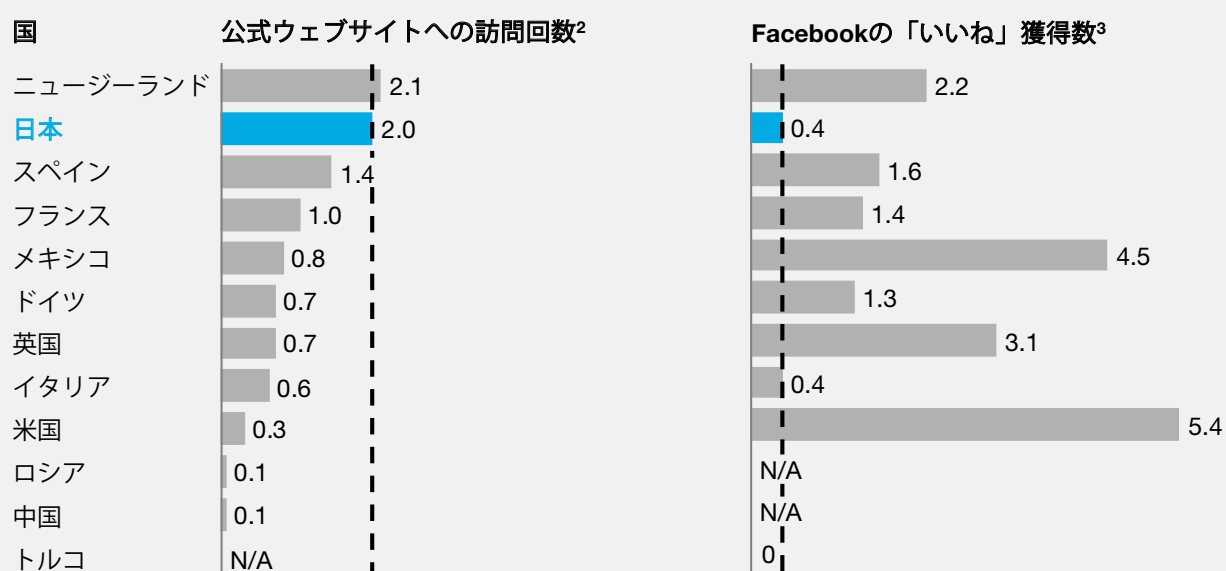
ウェブサイト閲覧者からソーシャルメディア上のファンへのコンバージョン

西欧からの旅行者は、旅行を計画する際に、政府のウェブサイトやTripAdvisorのような第三者の旅行関連ウェブサイトなどの情報源を調べる傾向がある。したがって、日本の公式観光ウェブサイトは、政府が観光資源の認知度を向上させて、滞在中に旅行者がどのような体験を楽しむことができるのかを具体的に示すことができる重要なメディアとなる。

現在、日本は、公式観光ウェブサイトの人々を惹きつけることに成功しており、2016年4月には200万人が利用している。これは、主要国の中でも第2位の多さである³⁸(図6)。しかし、ウェブサイトの人気がそのままソーシャルメディア上での「ファン」を増やすことにはつながっていないようである。2016年6月時点で、日本政府観光局(JNTO)のFacebookのページは40万の「いいね」を獲得しているが、これは主要国の中で7位の水準で、米国(540万)、メキシコ(450万)、英国(310万)、ニュージーランド(220万)にははるかに及ばない。ニュージーランドと南アフリカのケープタウンの事例は、ウェブサイト閲覧者からファンへのコンバージョンのベストプラクティスとして参考にできる(コラム「ニュージーランドは、ウェブポータルで観光客の効果的な取り込みに成功」および「ケープタウンは、Facebookを活用し、バーチャルツアーを通じたキャンペーンを展開」を参照)。

図6. 日本の観光関連ウェブサイトは他国よりも多くの旅行者を惹きつけているが、そこからソーシャルメディア上のファン作りにつなげるには至っていない

12の人気観光目的国¹の旅行者を対象にした公式オンラインメディアのパフォーマンス(百万回)



1 インバウンド観光到着者数の上位10カ国と日本およびニュージーランド

2 英語版ウェブサイトへの訪問回数(2016年4月)。公式ウェブサイトが複数ある場合は、グーグルで上位にランクされるウェブサイト

3 2016年6月時点での英語版ウェブサイトのLike獲得数

資料: Facebook、SimilarWeb

38 政府の正式な旅行者向けウェブサイトの比較に基づく。公式ウェブサイトが複数ある場合は、グーグルで上位にランクされるウェブサイトを選んでいる。「主要国」は、インバウンド観光の到着者数の上位10カ国に日本とニュージーランドを加えたものを指している。訪問者数は、SimilarWeb(similarweb.com)でカウントしている



フィヨルドランド国立公園(ニュージーランド)



ケープタウン(南アフリカ共和国)

ニュージーランドは、ウェブポータルで観光客の効果的な取り込みに成功

ニュージーランド政府のポータルは、観光ウェブサイトのベストプラクティスを取り入れた事例である³⁹。トップページは特に効果的で、以下の情報やツールが盛り込まれている。

- 様々な地域からの飛行所要時間が表示された地図が「ニュージーランドは遠く不便な場所」という認識を払拭している
- 大きく美しい写真でニュージーランドの自然美を強調し、旅行者が滞在中に体験できるアクティビティを具体的に紹介している
- ページ下部にソーシャルメディア上の共有用のボタンが並んでおり、閲覧者によるくちコミマーケティングを促進している
- 顧客管理(CRM)システムが整備されており、閲覧者はメンバーとしてログインし、自らの体験をカスタマイズできる
- ページ側面の広告から、航空券などの購入ページに直接リンクしている

39 “100% Pure New Zealand”, Tourism New Zealand (2016年5月)、newzealand.com

ケープタウンは、Facebookを活用し、バーチャルツアーを通じたキャンペーンを展開

ソーシャルメディアは、新しい形で読者にメッセージを伝えることを可能にしている。旅行のような多様で連続的な体験を伝えるキャンペーンをどのように構築するかは、大きな課題である。Cape Town Tourismは、南アフリカのケープタウン観光を支えるウェブサイトであり、革新的なFacebookキャンペーンを展開してケープタウンの観光資源や名所を宣伝している⁴⁰。2012年9月、「Send us your Facebook profiles (Facebook プロファイルを送ってください)」コンテストを開始した。このキャンペーンの参加者は、Facebookのプロファイルを提供する代わりに仮想的にオリジナルの5日間のツアーを企画し、バーチャルツアーを通じてケープタウンの隠れた名所を巡ることができる。

このプロモーションは大成功を収め、4万1,000人/月がウェブサイトを閲覧した。150を超える動画、1万に及ぶ写真を通じて参加者にケープタウンの素晴らしさを紹介したうえに、観光業にも訪問客数4%増という明確な影響を及ぼした。名所の一つであるテーブルマウンテンには、ロープウェイ運航開始以来の83年間で最も多くの旅行者が訪れた。こうした成果から、米国大手旅行雑誌Travel + Leisureは、2013年 Social Media in Travel & Tourism Awardsにおいて、ケープタウンの観光への取り組みに対し「Best Overall Use of Social Media (ソーシャルメディアベスト活用賞)」を授与している。

40 “Case study: Send your Facebook profile to Cape Town”, The Best of Global Digital Marketing、best-marketing.eu

くちコミ

くちコミは、西欧からの旅行者が旅先を決定する際に参考にする最も信頼する情報源であり、日本はくちコミでは高い評価を得ている。日本を訪れた多くの旅行者が、帰国してから友人や家族に日本での良い経験を伝えており、来日した西欧からの旅行者の83%が再来日したいと考えている。しかし日本は、こうした好意的なフィードバックを体系的に収集しておらず、せっかくの高評価をプロモーションのコンテンツとして積極的に利用していない。ケープタウンやニュージーランドの事例が実証しているように、ソーシャルメディアはウェブサイトのボタン1つで情報を共有できるため、くちコミを拡散させる強力なツールとして使用できる(コラム「ニュージーランドは、ウェブポータルで観光客の効果的な取り込みに成功」を参照)。

訪問する地域の偏り

アジアからの旅行者は、西欧からの旅行者と比較して、訪日した際に日本の主要都市以外の地域を訪れる傾向が高い。今回の調査によると、訪日したアジアからの旅行者の91%が複数の都市を訪れており(西欧からの旅行者は76%)、大都市圏(東京、埼玉、神奈川、千葉、愛知、京都、大阪、兵庫)以外の都市を訪問する可能性が18ポイント高い。この事実と、日本のインバウンド観光におけるアジア旅行者の絶対数と全体に占める割合を合わせて考えると、アジアからの旅行者は、訪問先の地域的偏りを是正するにあたり最重要視すべきセグメントであると言える。

今回の調査では、アジアからの旅行者の大都市圏以外の観光資源に関する認知度は、一度訪日した後でも、わずか(11%)しか向上していないという別の課題も明らかになった。この認知度向上不足の結果、リピーターとして再度訪日した多くの旅行者が、前回訪問していない(大都市圏以外の)観光地ではなく、前回と同じ観光地を再度訪れている。調査では、大半のリピーターが次回の訪日では有名な観光資源を訪れることを検討しているが、大都市圏以外の観光地はほとんど検討していないことも明らかになっている。例えば、中国のリピーターが挙げる次回訪問の候補地上位3カ所は、北海道・札幌、東京、富士山である。タイのリピーターは、富士山、北海道・札幌、東京ディズニーリゾートを挙げている。こうした結果から、主な観光名所以外の新たな観光地を訪問する価値をより明確に打ち出すことが、大都市圏以外の地域の観光業の成長につながる事がわかる。

今回の調査では、さらに、アジアからの旅行者の95%が日本に出発する前に訪問する都市を決定していることも判明している。残念ながら、日本の観光資源の認知度は23%にとどまっており、大都市圏以外の観光資源にいたっては、その大半の認知度は10%を下回る。そこで、こうした旅行者が日本に向けて旅立つ前の主要都市以外の観光地についての認知度向上に重点的に取り組むことも、一つの策として考えられる。認知度は低いが魅力的な大都市圏以外の観光資源のプロモーションを進めることで、リピーターでも初めてでも旅行者を主要都市以外の観光地に足を向けさせることができる可能性がある。

訪日経験のあるアジアからの旅行者を見てみると、大都市圏以外の観光資源のいくつか、現状の認知度こそ低いものの旅行者を惹きつける大きな潜在力を持っていることを示している。例えば、北海道の知床半島の先端に位置する知床国立公園は、訪日経験のあるアジアからの旅行者においてもわずか13%の認知度しかない。しかし、今回の調査の回答者に公園の情報を提示すると、69%の回答者が訪問先として魅力的であると回答した。阿蘇山、奥入瀬渓流、平泉も同様の潜在的魅力を示している。これら4カ所の観光資源は、すべて主要都市以外の立地でありながら、より多くのアジアの旅行者を大都市圏以外の観光地へと導くシンボリックな観光地として高いポテンシャルを有していることが窺える。

訪日経験のないアジアの旅行者においても、この傾向はより顕著に表れる。認知度が向上すればより多くの旅行者を獲得できる大きなポテンシャルを持つ6カ所の観光資源(高山・白川郷エリア、黒部渓谷、白神山地、平泉、奥入瀬溪流、赤坂迎賓館)のうち、赤坂迎賓館を除く5カ所は、大都市圏以外に立地している。

最後に、旅行者が東京、京都、大阪以外の観光地に旅行したとしても、彼らがそこで消費する額は、三大都市で消費する額よりも平均で30%(8,000円または80米ドル/日相当)少ない。この差の大半は、ショッピングでの消費額が三大都市に比べて少ないためである⁴¹(コラム「ニュージーランドは、対象を絞った提案で旅行者を地方へ誘致」を参照)。

根源課題の特定

訪日旅行者の国籍の偏りおよび訪問する地域の偏りは、日本のインバウンド観光を成長させるために取り組むべき主な課題であるが、その根本的原因を理解することも非常に重要である。観光業界関係者とのインタビューなどの分析を通じて、以下に述べる3つの領域で取り組むべき根源課題が明らかになった。

1. 日本は高いという認識

日本は、値ごろ感の認識において他国に劣っている。手頃な価格で日本を旅行することも可能であるという事実が、効果的に伝えられていない。日本への旅行を検討し始めた時に、日本の観光地に関する情報が示されたインバウンド観光公式サイトだけでなく、宿やフライトを予約するために別のサイトに飛ばなければならないことに加え、英語対応の予約サイトでは低価格の選択肢が不十分であることが一因として挙げられる。ホテルなどの各事業者の多くで、英語での情報・サービス提供がなかったり、オンラインでの情報提供や予約・購入プロセスがなかったりすることも災いしている。したがって、値ごろ感の認識という観点から考えると、観光事業において、オンラインマーケットでの取り組みを改革するためのサポートが整備されていないことが、訪日旅行者の国籍の偏りを生む根源課題と言える。

41 都道府県別の訪日外客の延べ宿泊日数および1人当たり・1泊当たりの平均消費額のデータから推定。「宿泊旅行統計調査」観光庁調査(2015年)、mlit.go.jp。「訪日外国人消費動向調査」観光庁調査(2014年)、mlit.go.jp



テカポ湖(ニュージーランド)

ニュージーランドは、対象を絞った提案で旅行者を地方へ誘致

ニュージーランドは、オークランドやウエリントンなどの都市部だけでなく、地方の観光資源のプロモーションを展開して収益化する戦略を推進している。例えば、ニュージーランド政府のポータルでは、主要都市以外の観光地への訪問を含むパック旅行を提案しており、様々な選択肢を用意している(45分間の「ロード・オブ・ザ・リングのワークショップツアー」25NZドル、「ラフティングデーツアー」199NZドル、16日間の「ロード・オブ・ザ・リングセルフドライブパッケージ」2,990NZドルなど)⁴²。

42 “100% Pure New Zealand”, Tourism New Zealand (2016年5月)、newzealand.com

2. 観光資源に関する低い認知度

日本には魅力的な観光資源があるにもかかわらず、それらについての情報や宣伝が旅行者にうまく伝わっていない。こうした観光資源に対する低い認知度が、訪日旅行者の国籍の偏りおよび旅行者が訪問する地域の偏りの双方の一因となっている。

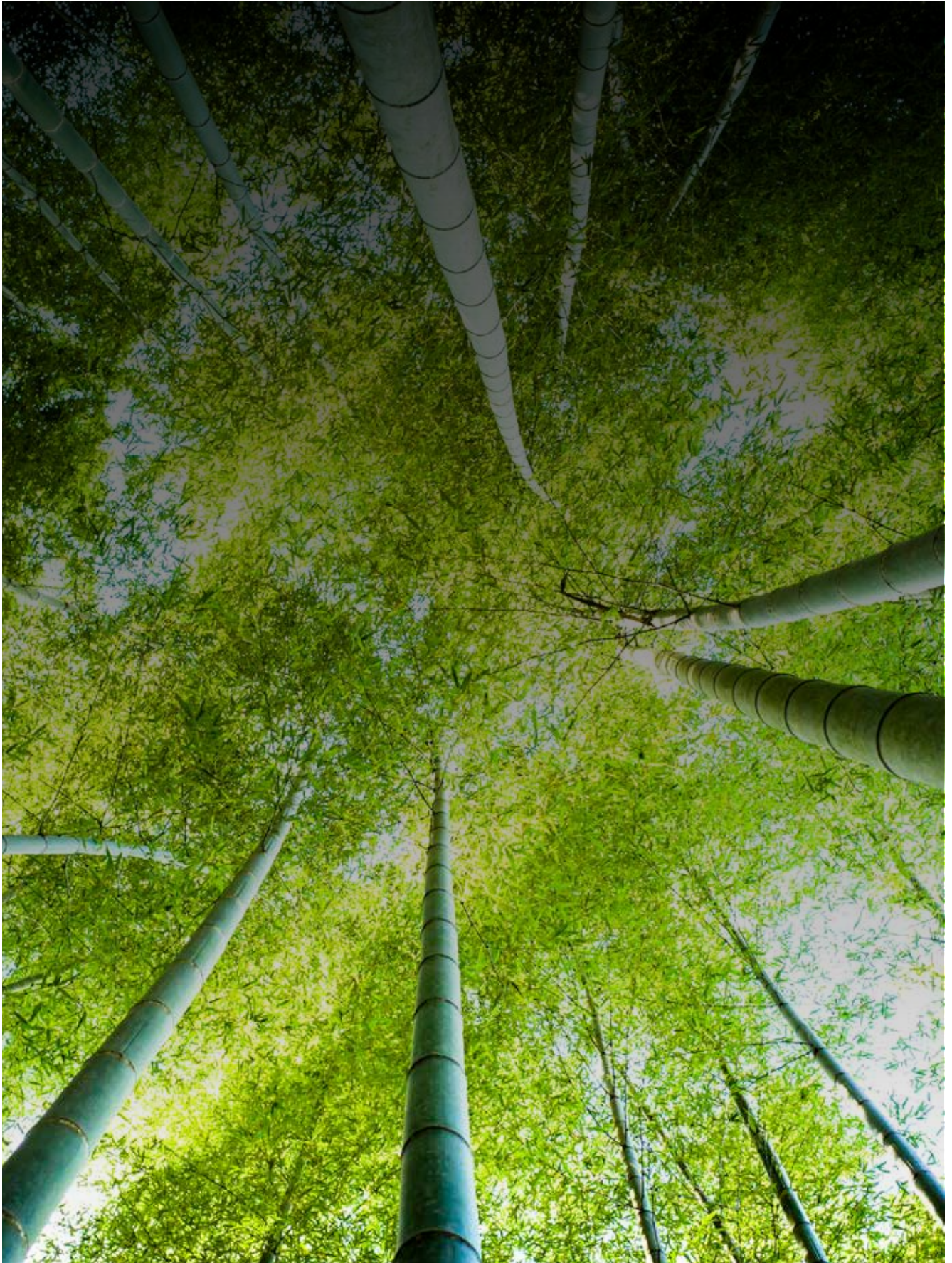
解消すべき問題はいくつか存在する。第1に、現時点で運営されている関連のウェブサイトは、観光コンテンツとプロモーションが外国人旅行者の視点を十分に取り入れたデザインになっていないため、日本への旅行がどのようなものになるのか、明解で説得力のあるイメージを旅先として日本を検討している旅行者に、提供できていない可能性がある。第2に、他国と比べて、日本を旅行した外国人はくちコミで高い満足度を伝えているが、こうした個々の旅行者が日本の「アンバサダー」として機能していない。第3に、旅行者をリピーター化するための情報を発信するプラットフォームが整備されていない。例えば、旅行者に対して、前回は訪れなかった観光資源を宣伝するための公式アプリや旅行後の旅行者とのコミュニケーション体制が用意されていない。このように、日本の観光資源の世界での認知度の低さの根底には、3点の根本的課題、インバウンド観光のマーケティング管理組織(JNTO、観光庁(JTA)、地域の観光協会など)における海外目線の欠如、くちコミ効果を活用するプラットフォームの不在、リピーターを管理するプラットフォームの未整備が存在する。

3. 地方におけるサービスモデルの未整備

都市部で成功したプロモーション戦略が必ずしも地方でも効果を発揮するとは限らない。にもかかわらず、旅行者が最も多く訪れる都道府県以外の地域は、都市部と差別化したサービスモデルを十分に確立できていない。また、そうした地域は、英語での情報・サービス提供がなかったり、オンラインでの情報提供や予約・購入プロセスがなかったりするなど、基本的なインフラの提供においても後れを取っている。これらはともに、提供されるべきサービスモデルがないため、問題が複雑化している。つまり、日本の地方のサービスモデル不足の根本的課題は、地方における人材・資金・知見の不足に行き着く。

□□□

ここに述べた3つの領域を結ぶ要素は、様々な局面での官民の連携の必要性である。現状では、旅行者データの集約やエンド・ツー・エンドの旅行体験の提供へ向けた取り組みは非常に限定的である。増加しているインバウンド観光の需要に備えた取り組みの陣頭指揮を執る明確な組織もない。多くの観光関連産業において、インバウンド観光は、国内やアウトバウンド需要に比べて優先度が低く、その結果として、日本は、訪日外客、特に英語を話す旅行者に対応する能力と体制を十分に確立できていない。



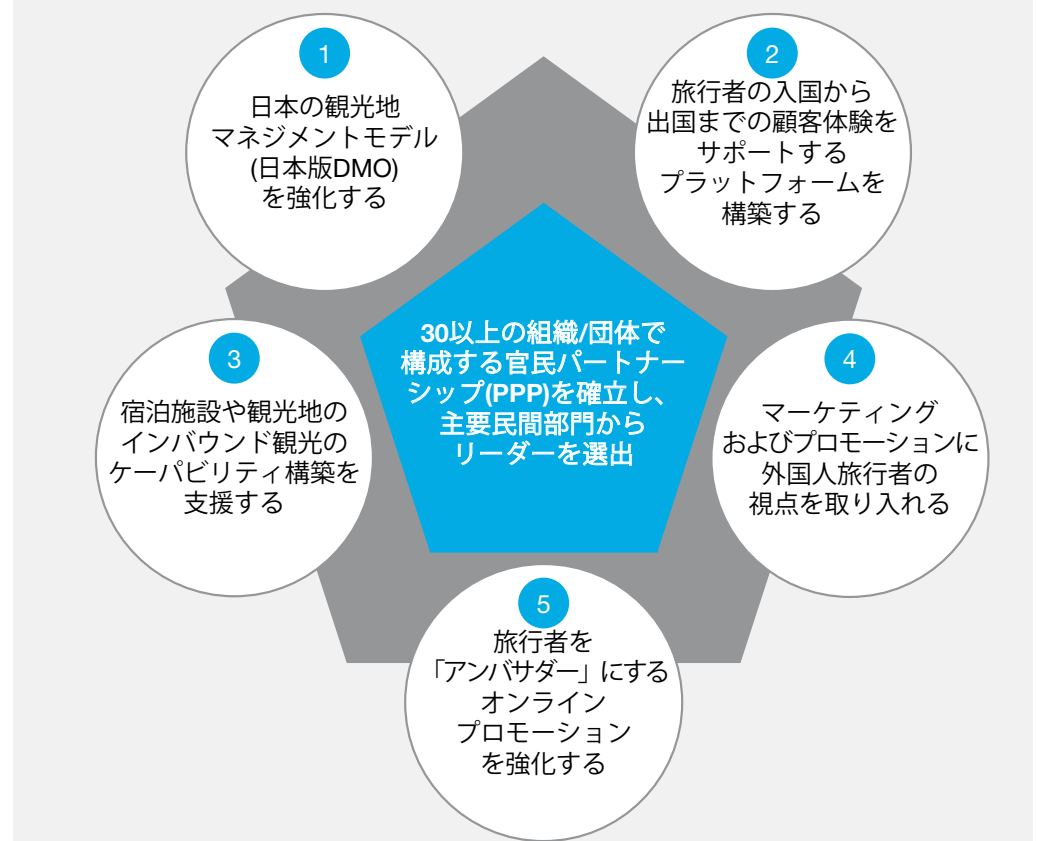


4. 日本が優先すべき取り組み

日本のインバウンド観光は成長している。それでも、政府が掲げる東京オリンピック・パラリンピックが開催される2020年までに訪日外客数を4,000万人まで増加させるという目標を達成するには、更なる取り組みが必要である。本レポートでは、世界のアウトバウンド観光客数の増加に伴う自然増を想定すると、2020年までに日本への旅行者が1,090万人増えること、それでも4,000万人までにはまだ940万人不足していることを指摘した。官民双方の関係者は、インバウンド需要拡大に向けた取り組みを既にスタートさせている。例えば、日本政府は、これから実行すべきことについてビジョンと具体的な施策を発表した⁴³。ある航空会社は、業界横断的なプラットフォームの構築をスタートさせており、例えばそのプラットフォームを活用するオンラインショッピングモールを構築するなどの活動を通じて、インバウンド需要を業態を超えた事業機会に結び付けようとしている。しかし多くの戦略は、そのインパクトを完全に実現させるまでには至っていない。以下に示すロードマップは、根源課題への取り組みを実行し、2020年の目標へのギャップを埋めるための叩き台である(図7)。

最初のステップとして、官民パートナーシップ(PPP)を構築する必要がある。このコンソーシアムは、日本への潜在観光客に対する日本の対応をサポート・強化する5つのレバーマネジメントを担当する。2020年までに訪日外客数を4,000万人まで増加させるという最終目標に向けた進捗をトラッキングするために、PPPは具体的なマイルストーンと行動計画を策定して5つのレバーを実行していくべきである。

図7. 官民パートナーシップ(PPP)を核に5つの施策からなるロードマップを策定



43 「観光ビジョン実現プログラム2016」観光庁(2016年5月)、mlit.go.jp

官民パートナーシップ(PPP)の形成

日本のインバウンド観光の成長における最大の根源課題は、業界横断的なリーダーシップと協力体制の欠如である。この障害に取り組むためには、「顧客意思決定ジャーニー」全体を通じて、日本への旅行を検討している旅行者に影響を与えられるような継続的な努力が必要になる。このような大きな取り組みによりインパクトをもたらすためには、単一の組織の規模や活動範囲では不十分である。潜在訪日旅行者の人数はあまりにも多く、旅行者に対応するチャンネルはあまりにも多様である。したがって、効果的かつ包括的な戦略の実行には、すべての観光業界関係者のリソースとエネルギーを活用する広範な取り組みが必要となる。そこには、観光業の拡大から直接間接を問わず利益を得る企業と政府の双方が含まれる。

現在、政府機関と民間企業は、定期的に旅行者とやり取りをしているが、日常的な連携活動は少なく、他の組織との情報共有は十分とは言えない。一部の航空会社や旅行会社などの関係者は協力体制を構築し始めているが、インバウンド需要が重視されていなかったり、ケーパビリティが不足したりしていることなどから、その業界や組織内での協力関係は十分には根づいていない。また、多くの場合、政府機関の人員と予算は年単位で割り当てられるため、継続的な取り組みを実行するための目標とリソースを維持することは難しい。

潜在的な旅行者とのタッチポイントが広範囲に広がっていることを考えると、組織間の調整、個々の取り組みに関する透明性と協力が不可欠である。したがって、日本のインバウンド観光の成長を唯一の使命とするPPPを構築することは、5つのレバーを実現するうえで必要不可欠である。航空会社、空港、旅行代理店、ホテル、インフラ企業、旅館、IT企業、その他旅行関連業などの利益を享受する側の関係者に対し、このコンソーシアムに参加するよう呼びかけ、他の関係者と交流して、日本のインバウンド観光業を強化するプラットフォームを構築する必要がある。

世界中のPPPのケーススタディの調査に基づいて特定した、PPPを成功させるための5つの要因を以下に詳述する。

明確なリーダーシップ

PPPの構築は、組織が集まれば単独の組織よりも大きな目標を達成できるという考えに基づいたものである。一方で、強力なリーダーシップも、成功を確実なものにするためには必要となる。民間企業が事業運営を成功させるために長年取り組んでいることを考えれば、彼らがコンソーシアムのリーダーにふさわしいだろう。このモデルは、他の国で既に成果をあげている。ニュージーランド航空は、ニュージーランド政府観光局などとの提携で陣頭指揮を執り、顧客との接点に重要なメッセージを織り込む取り組みを推進している。例えば、機内で上映する安全に関するビデオにニュージーランドの有名な観光地の映像を採り入れている。これは、ニュージーランドの観光資源を旅行者に宣伝する賢明で効率的な方法である⁴⁴。

「計画、実行、評価、改善」サイクルを推進するフレームワーク

他の戦略的計画と同様に、PPPには、スケジュールを設定して定量的な目標と取り組みを適切にモニタリングできるフレームワークが必要である。大半の国は、観光マーケティングの投資対効果の評価に苦労しているが、成功している国もある。例えば、ニュージーランド観光局には、民間企業と協力してマーケティングの取り組みのインパクトをモニタリン

44 “North Americans encouraged to experience Spring in the South Island” ニュージーランド航空(2011年7月)、airnewzealand.co.nz。Safety Video, ニュージーランド航空(2016年3月)、youtube.com

グし定量的に評価する部門がある⁴⁵。

対象を絞った活動

PPPが一度に多くのことに取り組み、ばらばらの領域で活動し、明確な方針なしでリソースを割り当てようとすると、なかなか成功しない。すべての問題を同時に解決できるわけではない。成功は、対象を選んで優先順位を明確にし、特化した領域にメッセージを確実に伝えることにかかっている。ニュージーランドは、まず対象とする顧客セグメントを特定し、次に各セグメントのニーズや嗜好傾向に合わせた訴求を行っている(例えば、フライフィッシングに興味のある旅行者にはニュージーランドの河川の情報を提供するなど)⁴⁶。こうした活動の結果、ニュージーランドは、そのユニークなブランディングにより、結果として対象セグメントを超えた様々なタイプの旅行者の誘致に成功している。

周辺業界の関与

観光業界の中核を構成する関係者はこのパートナーシップに参加すべきであり、当然ながら取り組みを牽引する立場に立つが、周辺業界の関係者もまた、強固で効果的な組織を構築するには重要な存在である。例えばサービス産業は、観光から直接利益を享受するが、小売り、エンターテインメント、インフラなどの、その他の関連業界がコンソーシアムの取り組みに参加することで、より効果的な活動が展開できる。一例として、ニューヨークには観光客誘致委員会(ツーリスト・アトラクション・コミッティ)があり、美術関連、小売り、レストラン、エンターテインメントなどの幅広い業種のメンバーで構成されている⁴⁷。こうした組織では、関与するすべての団体が、早い段階で助成金など、なんらかの事業上のインセンティブを得ることが重要である。

先進技術

データ分析は、様々な産業に大きなインパクトを及ぼしており、こうしたツールを組み合わせることで、観光業を成長させる取り組みをサポートすることができる。顧客情報などのデータは、クラウド経由で複数の業界間で共有して旅行者へのアプローチの質を高めることができる。例えば、バルセロナの市議会は、民間部門と協力して、人気の観光スポットをつなぐ各旅行者専用のルートを提案するアプリを提供している。このアプリでは、ソーシャルメディアやモバイルアプリと連携することで、個人の嗜好、天候や道路事情などのリアルタイムな情報を活用し、個人向けにカスタマイズされた旅行計画が作成される⁴⁸。

目標設定と実行タイムライン：今から2018年にかけて、日本中の様々な業界(航空会社、宿泊施設、ITなど)から30を超える企業と政府機関が集結して、パートナーシップを形成することが求められる⁴⁹。このPPPは、当初の目標としては、様々な民間企業の幹部とともに少なくとも5件程度のプロジェクトを計画・実行する、という具体的な目標を設定することで、より実際に活動を推進できる。次にPPPは、行動計画の実行に焦点を当て、進捗をモニタリングし、新たな企業や産業に働きかけて取り組みを拡大することもできる。

45 ニュージーランド政府観光局(2015年6月)、tourismnewzealand.com

46 “Ten great trout fishing rivers in New Zealand”, newzealand.com

47 「2014年度事業概況書」ニューヨーク市政府(2015年3月)、nycgo.com

48 “Mobile app helps tourists discover the best of the world’s leading smart city”, Microsoft Internet of Things(2015年11月)、blogs.microsoft.com

49 企業数は、各関連業種セクターを代表する最低1社が参加するように意図された他の類似コンソーシアムを参考にしており、東京ブランド推進会議(Tokyo Brand Promotion Council)は都レベルであるが、30の業界グループから構成されている

インバウンド観光を推進する5つのレバー

PPPが構築されたら、インバウンド観光の成長に向けた以下の5つのレバーを積極的に実行することが求められる。

1. 日本の観光地マネジメントモデル(日本版DMO)の強化

日本の大都市以外の地域のサービスモデルが整備されていないことは、日本のインバウンド観光の成長を遅らせる重大な問題である。本レポートで、地方が観光資源のプロモーションを進めるためには今以上の人材・資金・知見が必要であることを指摘した。この課題に取り組むためのネットワークの整備は既に始まっている。

日本には、現在、80の観光地マネジメント組織(DMO)候補が存在しており、これらは今後、日本の観光業の需要と供給をより深く理解する際に重要な役割を果たす⁵⁰。これらの組織は、今後役割を拡大してツアーを提供し、組織同士が協力し、また観光庁のサポートを得つつ、全国レベルのマーケティングや必要に応じて法制化などの諸策を実行する「観光局」として機能することで、より大きなインパクトを実現する可能性もある。こうした協力体制は、日本の観光業の拡大が地方の再活性化に確実につながるようにするために非常に重要となる。

他にも成功するために重要な要素がいくつか存在する。観光全体にわたる一貫した活動を可能にするためには、約5億円の予算と500名程度の関連メンバーを伴う十分な規模が必要である⁵¹。税金、入場料、政府の補助金、自らが経営するツアー運営による収益などを通じた安定した収入源の確保も重要である。観光に関連するあらゆる企業が協力することで、こうした取り組みが大規模に実行できるようになる。スタッフに研修を実施することで、スタッフが進捗をモニタリングし結果をトラッキングできるようになる。そして他のDMOと協力することで、ベストプラクティスを共有し、交通ルートの構築や都道府県をまたいだツアー企画など、地域横断的な取り組みを推進するプラットフォームを構築することができる。

PPPの民間部門のメンバーが、彼らのサービス、知識、投資、人材を日本版DMO強化のために使用することは必須となる。一部の企業は、地方での新たな事業機会を開拓することを狙って、サービスの提供や一時的な派遣などを通じて彼らのリソースを提供し始めている。例えば、せとうち観光推進機構は、日本有数の広域DMOとして引き合いに出されることが多いが、そのCEOはJR西日本の元会長(現在は顧問)であり、COOはじゃらんの元編集長である。彼らのような幹部が、組織に民間部門の知識、経験、広範な人脈(ネットワーク)を提供している⁵²。

目標設定と実行タイムライン：今から2018年にかけて、PPPの関係者は、観光庁、地方自治体、DMOの役割、組織構造、実行計画を明確にすべきである。まずはじめに、東京、京都、大阪以外の地域でベストプラクティスとなるDMOを10件以上確立する。候補となるDMOは、十分な規模(訪日外客数年間25万人超)であることが望ましい⁵³。次の段階として、100件のベストプラクティスDMOの展開(各DMOは25万人の訪日外客を誘致できる規模)、ならびにDMO間の情報共有や協力のためのプラットフォーム構築を目指すことも

50 「日本版DMO候補法人登録一覧」(2016年5月)、mlit.go.jp

51 世界のDMOの平均規模に基づく。2015 DMO Organizational & Financial Profile Study、Destination Marketing Association International (2016年)、destinationmarketing.org

52 せとうち観光推進機構、setouchitourism.or.jp

53 2015 DMO Organizational & Financial Profile Study、Destination Marketing Association International (2016年)、destinationmarketing.org

考えられる。政府は、こうした取り組みに対して、リソース(トレーニングや人材マッチング)、予算(立ち上げ段階をサポートする助成金)、技術(実行をサポートするデータベースやアプリケーション)を提供して取り組みを後押しする。

2. 旅行者の入国から出国までの顧客体験をサポートするプラットフォームを構築

本レポートでは、日本が、過去に訪日した旅行者およびリピーターに対し、彼らのニーズに合ったCRM活動やプロモーションをせず、新たな観光地の提案も十分に行えていない点を指摘した。こうした取り組みを進めることで、観光業全体を拡大するだけでなく、地方の資源を含め、より多くの日本の観光資源に旅行者を送り込む一助となる。ニュージーランドをはじめとする一部の国は、統合されたオンラインデータプラットフォームを活用している(コラム「ニュージーランドは、ウェブポータルで観光客の効果的な取り込みに成功」を参照)。日本でも、こうしたプラットフォームを、旅行者の購買行動や嗜好などの情報を捉えて分析するメカニズムとして活用できる。そして、こうしたデータを使用してサービス提供者(交通機関、宿泊施設、レストラン、ローカルイベント主催者など)の情報を集約し、各旅行者に合わせてカスタマイズされた入国から出国までをサポートする旅行情報、ひいては日本滞在中に豊かな顧客体験を提供することができる。経済産業省は、IT企業と連携して、こうしたプラットフォームの開発・導入に着手している⁵⁴。プラットフォームは、機動性があり、関連するサービス領域や企業(ベンチャー企業を含め)を徐々に増やしていくことが望ましい。

目標設定と実行タイムライン：2018年にかけて、PPPのメンバーは、連携して理想的な「顧客ジャーニー」をデザインし、必要な情報、対象、運営モデルを明確にすべきである。これらを明らかにしたうえで実行に移ることが肝要である。PPPは、そのマーケティングの取り組みに関するフィードバックを収集すべきである。目標としては、2020年までにこのプラットフォームを利用する旅行者を1,000万人にすることが考えられる。

3. 宿泊施設や観光地のインバウンド観光のケーパビリティ構築支援

日本の「意外な」値ごろ感が効果的に伝えられていないため、現在、多くの宿泊施設や観光資源は海外からの旅行者の取り込みに苦労している。その主な理由には、言葉の壁、オンライン予約体制の不備、非効率的な予約・購入プロセスなどが挙げられる。これらのホテルや観光資源にとっては、比較的マイナーな(しかし極めて重大な結果をもたらす)問題に取り組む際に、関連企業や政府機関からのサポートを得ることが大きな助けとなる。PPPのメンバーは、この取り組みを始めるには理想的である。早い段階での助成金の提供は、こうした取り組みへの参加を促す効果的な手段になる可能性が高い。

目標設定と実行タイムライン：今から2018年にかけて、関連企業は協力して、オンラインでの情報提供を強化しようとする宿泊施設のサポートや予約・購入プロセスの合理化など、様々な取り組みに関するベストプラクティスを共有・実践する。この取り組みは、インバウンド観光のニーズ(Wi-Fi整備、英語など多言語でのウェブサイトやサイネージでの十分な情報提供など)を満たすガイドラインの作成・共有を伴う。PPPは、これらの連携におけるプラットフォームとして機能し、地方の中小企業と大都市圏の大企業のサポートを結びつけ、必要な場合に公共部門のサポートを要請しやすい環境を整備する。目標としては、2020年までに日本の観光施設やホテルの過半数が外国人旅行者の要求に対応し、受け入れ可能になるようにすることが想定される。

54 「IoT、AI、ロボットに関する経済産業省の施策について」経済産業省(2016年2月)、activeictjapan.com

4. マーケティングおよびプロモーションへの外国人旅行者視点の取り込み

西欧の旅行者における日本の観光資源に関する認知度向上は、日本のインバウンド観光拡大と多様化の重要な要素である。現在の観光庁およびJNTOのスタッフは、ほぼ全員が日本人である。対象となる旅行者に的確に訴求するメッセージを伝えるためには、顧客、すなわち外国人の視点が重要になる。観光局に積極的に外国人スタッフを登用し、あるいは海外にアドバイザリーグループを組織することで外国人・顧客の視点を確保している国もある。例えばフランスは、全世界で250名のフランスの専門家とファンを組織化して観光促進をサポートしている⁵⁵。PPPメンバーは、モデルコース、ウェブサイトのビジュアル、コンテンツをはじめとして、日本の観光資源を海外の旅行者に対してより魅力的に発信するためのあらゆるものを作成するプロセスに、もっと外国人を関与させてはどうだろうか。さらに、JNTOや観光庁は、海外のビジネスリーダーとより密接に協力・交流することで、彼らの視点やニーズを理解できるようになる。2016年のスポーツ・文化・ワールド・フォーラムのようなイベントは、こうした関係を構築する良い機会となる。

目標設定と実行タイムライン：今から2018年にかけて、観光庁は、マーケティングとプロモーションの計画・実行を旅行者目線で進められるよう、意識的に取り組む。観光庁やJNTOは、欧州から1名、米国から1名、日本以外のアジアから1名を含む数名の外国人を雇うことからこの取り組みに着手することもできる。目標としては、JNTOは、2020年までに地方でも外国人を採用し組織全体のスタッフの25%を外国人が占めるようにすることが想定される。現在の規模からいえば、約30名に相当する⁵⁶。

5. 旅行者を「アンバサダー」にするオンラインプロモーションの強化

日本の豊富な観光資源に対する外国人旅行者の認知度の低さをもたらしているもう一つの根源課題は、日本を訪れた旅行者の好意的な印象を広める機会が十分用意されていないことである。つまり日本は、日本を訪れてファンになった旅行者を十分に活用できていないのである。彼らをうまく活用すれば、くちコミ「アンバサダー」として好意的な意見を広め、世界中の旅行者の日本に関する認知度を自然と高めてくれる。この課題に取り組むため、PPPは、オンラインポータルで観光資源をできる限り効果的にわかりやすく表示し、好意的なくちコミを収集して拡散する機会を提供するとよい。さらに、観光資源へと誘致するプロモーションを国籍ごとの嗜好に合わせてカスタマイズすることも考えられる。例えば、中国の旅行者に対するプロモーションでは、自然と文化を堪能できる観光資源を前面に押し出す、といった打ち手が考えられる。

目標設定と実行タイムライン：広告代理店およびIT企業と協力して、日本のくちコミアンバサダーになってくれる旅行者数を増やすことを目的に、対象を絞ったプロモーション計画を策定・実行すべきである。前進の目安となる暫定目標としては、Facebookの「いいね」数で第1位の国になるために、「いいね」数を現在の40万から約500万に増やす必要がある。

55 明日の日本を支える観光ビジョンの審議会会合(2016年3月)

56 「業務内容別の職員数」観光局(2015年1月)、jnto.go.jp

実行タイムラインの段階的なアプローチ

本レポートで定義したロードマップの実行は、段階的に進めていくべきである。関係諸団体が協力することが極めて重要になるため、各取り組みの最初の段階では、関係諸団体をまとめて進めていく具体的な手順に関して合意形成することに焦点を当てる必要がある。このプロセスの一環として、PPPを構成する諸団体および5つのレバーそれぞれについて、役割、組織構造、目標、それを達成するまでのスケジュールを明確に定義すべきである。

2016年のスポーツ・文化・ワールド・フォーラム、2019年のラグビーワールドカップ、そして2020年のオリンピック・パラリンピックと、日本は2020年までにいくつかの大規模な国際イベントを控えている。これらのイベントは、取り組みを確実に前進させて、その成果を発表し、必要に応じて戦略を再調整するためのマイルストーンとして利用できる。



結論

日本は(米国、中国に次ぐ)世界第3位の経済大国であるが、日本やその観光資源に関する外国人旅行者の認知度はまだ十分とは言えない⁵⁷。日本は数多くの自然や文化的観光資源の宝庫であり、これらは東京、京都、大阪の3つの主要観光都市圏以外にも広がっている。こうした観光資源が提供する価値のすべてを、より深く海外の旅行者に知ってもらう必要がある。日本の観光業を繁栄させるために、官民両セクターは、旅行者に素晴らしい日本を体験してもらえよう力を合わせなければならない。

日本政府は、現在、流れを変えて日本のGDP成長を加速させようとしており、観光はこの試みにおいて重要な役割を果たす産業となる。新たに形成される官民パートナーシップの指針のもと、日本は、インバウンド観光の成長を妨げる表面的な問題だけでなく根源課題に取り組むと同時に、旅行者の様々なセグメントに対する日本の魅力の認知度向上を一斉に進めることができる。日本が一流の観光立国へと飛躍する条件は整っている。機も熟した。今必要なのは、入念に調整された戦略的な行動である。

57 「Gross domestic product 2014」世界銀行(2016年4月)、databank.worldbank.org。「Japan」世界銀行(2016年6月)、data.worldbank.org





