

訪日外国人の行動分析と観光消費 「量と質」の観点から

2020年 京都訪日外国人 観光消費推計からの考察

鳥居達也

要旨

第一章 ハワイ・ツーリズムの産業の概要

- ハワイ・ツーリズム産業の歴史的推移
- ハワイ・ツーリズムからのメッセージ

第二章 2020年京都訪日外国人観光消費額 推計

- 2020年訪日外国人 人員ベースの推計
- 2020年京都 訪日外国人の京都への割り当て
- 2020年京都 観光消費額の推計
- 2020年京都 観光消費単価と多方面からの分析

第三章 京都市が訴求する顧客層とゾーニング

- 顧客属性による集客ゾーンの
- 新顧客「ブリジャー・セグメント」への訴求
- ツーリズムにおける不可抗力に対するレジリエンスについて
(将来の研究テーマ)

第四章 まとめ

要旨

政府がめざす訪日観光大国構想が、平成 28 年 3 月 30 日に作成され、「明日の日本を支える観光ビジョン¹」が示された。当初の目標であった 2020 年までに 2,000 万人という目標は、本年 10 月段階で突破し、4 年前倒しで達成されることとなった。政府は東京オリンピック・パラリンピックを迎える 2020 年までに 4,000 万人、2030 年までに 6,000 万人に引き上げることとし、すでに 2016 年の速報値で年度計 2400 万人までの増加を示している。ほとんどの国や地域からの訪日外国人数が前年を上回るペースとで伸長している。来訪客の増加により、訪日外国人消費額も年々増加し、2015 年度で 3 兆 4,771 億円に及び旅行収支も 53 年ぶりに黒字に転換した。政府では 2020 年には 8 兆円、2030 年には 15 兆円という壮大な計画を構想している。

京都市においても、訪日外国人数の増加にともない、京都市産業観光局 MICE 推進室を司令塔として平成 26 年 10 月に「京都市観光振興計画 2020」及び「京都市 MICE 戦略 2020」が策定されている。「量の確保、質の向上、「感動」の先をめざして世界のあこがれる観光都市へ」を目標として 191 の事業が推進されている。「平成 27 年の京都観光総合調査²」において、平成 27 年に京都市を訪れた年間観光客数は 5,684 万人と 2 年連続で 5,500 万人を超えている。

こうした背景の中で、訪日外国人を呼び込むインバウンドツーリズムがもたらす効果は、ホテル、レストラン、バス、地下鉄、土産物店などにおける直接的雇用の創出や、訪日外国人が宿泊することによる飲食、交通、特産品を含めた観光消費など経済効果は多岐にわたり、市民の税負担からしても、非居住者に市民税部分を肩代わりしてもらえるアウトソーシング機能も果たしていると言える。しかし、世界の観光地を概観すると、自国の観光素材の評判や魅力を損なわないため、観光客の国籍や人数などを制限的に受け入れ、地域住民との共生の中でデスティネーションの管理をしているところも多く存在している。

本稿では、京都市のめざす「量の確保」、「質の向上」の両方を果たすことは可能なのか。「量の拡大」をしながら「質の向上」をもたらすことは昨今の宅配最大手のモデルからみても至難にみえてくる。加えて観光ツーリズムは市民の生活空間を観光素材として提供するため、地域住民との共生という要素も加味されてくる。地域共生を実

¹ 2016,3 『明日の日本を支える観光ビジョン構想会議』（議長：内閣総理大臣）

² 2016,8 『京都観光総合調査』 p3

現しながら、「量と質」の両方をかなえることができるのかを、2020年までの観光消費を推計し考察する。はじめに、観光立国ハワイの観光政策の推移を概観し、次に、観光庁の資料を利用し、観光消費額の観点より、京都を訪れる訪日外国人を国籍別人数として当て込み、国籍別の消費動向を算出し、2020年時点での観光消費額を推計し、2020年の国籍別訪日外国人の消費額を推定する。最後に、推定結果を多方面から分析し、京都市が訴求する対象、地域、顧客のセグメンテーションを提案し、「量と質」の両方を実現するための施策について考察する。

最後に、本稿を通じて旅行者行動属性を、GIT/FITとして分類する。政府観光局や国際線航空会社など海外業務を扱う企業や機関で用いられる区分である。

●GIT=group inclusive tour (travel) group、団体包括旅行。団体のパッケージを意味する。

●FIT=foreign independent travel/foreign independent tour/foreign individual tourist》個人手配の海外旅行。パッケージツアーに対して、個人や少人数で、コースや日程・宿泊施設などを自由に決めて行う旅行

顧客属性を両面から分類することにより、観光施策を考える上での分析発想の手助けとすることとする。

第1章 ハワイ・ツーリズム産業の概要

●ハワイ・ツーリズム産業の歴史的推移

第1章では、日本人にとって最も親近感のあるリゾート地ハワイを取り上げる。2015年レベルで来訪外国人の内17%が日本人であり、2016年においても同様のトレンドで推移している。リピーターを含め安定したトレンドを示している。ハワイ・ツーリズム・オーソリティー(HTA)の提示のレポートにおいては旅行支出に対しての国別地域別指標の公表にとどまり、人員ベースの目標達成率は公表されていない。この成熟した観光マーケットのハワイがそのツーリズムの発展過程においてどのような課題を設定し目標としてきたのか。2003年に策定された「ハワイ州観光戦略計画2005から2015年」を概観し、我々の観光政策への参考とする。

1990年にハワイへの来訪客が過去最高を記録して以降、1991年に湾岸戦争、1992年ハリケーンなどの直撃等で長期にわたり低迷が続いた。2000年には回復したが、2001年の同時多発テロから、景気低迷、イラク戦争などの世界を取り巻く状況も不安定となってきた。当時ハワイにおけるツーリズム産業はすでに州全体の20%以上の雇用機会を創出し、ハワイの州政府にとってもツーリズム産業の雇用機会は欠くべからざる存在となっていた。そのような環境において、ハワイを取り巻く観光産業におけるグローバルな競争環境は年々激しくなっていた。特にラスベガスなどがノン・ゲーミングデスティネーションリゾートとしてのブランディングを開始し、2002年から米州本土やアジア地域に6000万ドルの広告宣伝費用を投じて世界的販売促進を開始したことやフロリダが巨額の広告宣伝費用をかけたプロモーションを全米に繰り広げ出したことにより、米本土を含めた観光地の地域間競争に拍車がかかってきはじめていた。

もう一つ重要な要素として、バリ島(インドネシア)、プーケット島(タイ)、ゴールドコースト(豪州)、サムイ島(タイ)などに代表されるアジアのビーチリゾートの台頭である。プーケット島やバリ島に代表されるリゾート滞在コストの圧倒的なパフォーマンスの高さにより、欧米やアジア太平洋地域からの観光客をひきつけはじめていた。新たに台頭したアジアのビーチリゾートデスティネーションの出現により、ハワイは従来の入国者数という「量の拡大」施策中心の観光政策の再構築を余儀なくされていたことは間違いないであろう。

このような背景の中で、1990年に州政府の観光局として新しく設立されたハワイ・ツーリズム・オーソリティ(HTA)が、2003年に持続可能な観光をめざす「2015年までに実現すべきハワイの観光ビジョン」を策定した。このビジョン策定にあたっては、「『ハワイの観光産業を今後も成功させるには、何を実現させる必要があるか』という質問を、居住者、集客業界各社、州政府、および利害関係者に行い、その答えをまとめたものである。³⁾とし、州政府から一方的に押し付けられたものではなく、関係するすべての当事者を巻き込み策定された。そのビジョンは下記のようなになる。

2015年までに実現すべきハワイ観光業界のビジョン

- ハワイ先住民と伝統文化を尊重する
- ハワイの自然資源と文化資源を尊重し保存する

³⁾※2003年、『ハワイ州観光戦略計画 2005～2015年』p3

- －利害関係者が尊重し合える環境をつくる
- －安定した経済を支える
- －訪問者がハワイならではの豊かな時間を満喫できるようにする

この計画はさらに9つの具体的戦略から構成されている。

- ① アクセス戦略、② コミュニケーションとアウトリーチ戦略、③ ハワイ文化戦略、④ マーケティング戦略、⑤ 自然資源戦略、⑥ 研究と計画戦略、⑦ 安全性戦略 ⑧ 観光商品開発戦略、⑨ 労働力開拓戦略

そして、この戦略の中で重要な方針が、『戦略イニシアティブマーケティング⁴』において公表された内容であった。「今後の観光戦略において観光の成長の尺度として、これまでの入れ込み数に代わり新たに観光消費を用いることとした。」という発表である。このことは極めて大きな影響を与えた。航空会社やホテルも大量送客から単価向上戦略への転換を図らなければならなかった。ホノルルのアウトリガーホテルはグループのチェックインカウンターを廃止し、個人チェックインカウンターを充実させる戦略を図り、航空会社もジャンボなどの大型輸送機をハワイ路線から退役させ、アメリカ本土との三角運送などで中規模から小規模のフレイターへ変更し始めた。明確に「量の拡大」を断念し「質の向上」へ方向転換した。

この重大な決定の要因としてハワイの観光産業の成長の持続性を確保するため、入れ込み客がもたらす観光消費額の増大(=単価向上)に焦点をあてたことにある。従来の入れ込み客数の増大(=量の拡大)の追求では、一名の入れ込み客の増加があっても、一人一人消費額や、滞在日数も異なっているため、単価の向上にはつながらない。守るべきマオリ文化や自然、インフラ部分のキャパシティーやホテルの収容能力やホテルを新設するためのスペースには限りがあるため、より実質的な経済成長をはかり、限られた観光素材から生み出される経済効果を最大化する戦略を優先する必要があった。

そしてなによりも大きな影響を与えたと思われるのは、2年に一度実施報告される居住者意見調査の結果であると思われる。「居住者意見調査」はハワイ居住者を統計目的でサンプリングし、2年に一度、観光業に対する意見を調べる追跡調査である。この調査結果は、基本的なビジョンの各要素の達成状況を評価するために使用される。

⁴※p31

2002年の調査においても居住者の50%が「観光業が自分自身の家族にとって『概ね好ましい』と答え、1999年の58%からは低下した。又、88%の居住者は、「適度な成長」を支持していた。やはり短期的成長も望むが「制限的な成長」を望む人がほとんどであったことも大きな要因であろう。一方で、交通(54%)、犯罪(41%)、住宅価格(35%)など観光業によるマイナスの影響を感じているという事実もあった。計画策定におけるハワイ各地での公聴会でも、『観光業が地域社会の価値観と一致していないこと、観光業に関する地域社会の懸念に対して観光業者の理解が足りないこと』が居住者の意見として多くあげられたことも影響を及ぼした。持続的成長には地域住民との共生が最優先されたことがわかる。

●ハワイ・ツーリズムからのメッセージ

ハワイ・ツーリズムの持続的成長をはかるために、訪問客数を伸ばすことにより総消費額の向上(=量の拡大)ではなく、一日あたりの消費額を上げながら適正な訪問客数を求めていく戦略(=制限的成長)へ転換した。激化する国際的・地域間競争によるアイランド・リゾートとしてのブランド力の低下、すでに人口の5人に1人までは観光産業に従事している現状、ハワイの固有の歴史文化及び自然資源を守りながら、地域住民との共生等を図るため開催された住民との公聴会からの多様な意見など、多岐にわたる関係者のニーズを調和させた結論であり決意であったと思われる。観光振興による地域に与えるマイナスの影響をコントロールするためには、「量から質」というハイイールド指向による新しいハワイ・ツーリズムの構築こそが緊急の課題で、地域住民を含めたツーリズムの関係者間全体の最適性を求める原動力となった。京都のような次世代に引き渡すべき歴史文化を多く保存する地にとって、ハワイ州の地域共生戦略には参考になる点が多くあると思われる。

第二章 2020年京都訪日外国人観光消費額 推計

この章においては、2020年の東京オリンピック・パラリンピックまでの、京都における訪日外国人の観光消費額を推計する。推計方法は多くの研究機関でも利用されている日本政府観光局(JNTO)による訪日外国客数(人員ベース)と「宿泊旅行統計調査報告」の参考第1表から「各都道府県における宿泊延べ宿泊者数(人員ベース)」及び「訪

日外国人の消費動向調査」にある「訪日外国人の国籍別・費用項目別単価」を利用する。出典データからの予測は、あくまでも実際の訪日外国人数とは異なり、従業員が10名以上の施設で、京都府に宿泊した訪日外国人を対象にしている。

ここでは、京都市が推定する無許可延泊の延べ宿泊数にあたる約110万泊は織り込んでいないため、京都市の実態宿泊客の総数とは異なる。ただし、平成27年京都府商工労働観光部観光振興課公表結果⁵からは、平成26年の京都府で813億円の観光消費額中762億円(約94%)、平成27年で同1兆26億円中、972億円(約95%)となっているので、京都府の訪日外国人数やその消費額の95%前後が京都市より生みだされてきたことがわかる。さらに、観光入込客数を通過客から滞在客へ結びつけることにより、観光消費額の拡大が見込まれることもわかる。2020年までの京都全体の観光消費

【図表1】：京都府 地域別、外国人宿泊客数、対前年比較

表2 地域別、外国人宿泊客数、対前年比較

(単位:人、千円、%)

地 域	観光入込客数				観光消費額				外国人宿泊客数	
	27年	26年	増減	対前年比	27年	26年	増減	対前年比	27年	26年
京都市	56,840,000	55,636,000	1,204,000	102.2	970,438,000	762,573,000	207,865,000	127.3	3,158,565	1,828,692
乙訓	2,023,477	1,963,318	60,159	103.1	760,663	743,573	17,090	102.3	527	355
山城	11,445,871	11,060,369	385,502	103.5	19,072,644	17,107,924	1,964,720	111.5	14,975	4,926
南丹	7,173,110	5,994,264	1,178,846	119.7	11,833,514	11,009,950	823,564	107.5	6,861	2,703
中丹	3,870,634	3,710,493	160,141	104.3	6,434,677	5,880,492	554,185	109.4	7,614	8,065
丹後	6,125,126	5,383,972	741,154	113.8	17,824,708	16,541,399	1,283,309	107.8	27,648	21,504
京都市以外	30,638,218	28,112,416	2,525,802	109.0	55,926,206	51,283,338	4,642,868	109.1	57,625	37,553
合計	87,478,218	83,748,416	3,729,802	104.5	1,026,364,206	813,856,338	212,507,868	126.1	3,216,190	1,866,245

額を推計することにより、京都市の将来の観光支出のトレンドから将来の観光施策の含意を得ることができれば幸いである。

●2020年訪日外国人 人員ベースの推計

平成27年の日本政府観光局(JNTO)の集計の訪日外国客数(人員ベース)と「宿泊旅行統計調査報告」の参考第1表の各都道府県における延べ宿泊者数(人員ベース)を利用し、将来の観光消費を導くための人員ベースの割り当てを行う。

人員割り当てにあたっては、平成28年の最終確定値は未公表であるため、直近の

⁵ 京都府観光入込客調査報告書 p5

平成 27 年を基準とし、訪日外国人の推移については、平成 24 年以降を参考とした。平成 15 年のビジット・ジャパン・キャンペーン開始から、平成 21 年に新型インフルエンザ・リーマンショック、平成 23 年には東日本大震災というインバウンド・アウトバウンド観光業に大きな影響を与える事象が発生した。その後、為替環境の変化やアジア太平洋地域の成長や LCC の台頭により、平成 24 年以降トレンドに変化があったと思われる。平成 24 年以降のトレンドを参考にすることにより、中長期的に京都市の観光施策を考察する。

●2020 年京都 訪日外国人の京都への割り当て

日本政府観光局(JNTO)の平成 27 年の集計による訪日外国人数は、2017 年度で 1,973 万人であった。同年の「宿泊旅行統計調査報告」の参考第 1 表の各都道府県における宿泊延べ宿泊者数(人員ベース)を都道府県別に按分してそれぞれのシェアを算出した。京都府における延べ宿泊者数の訪日シェアは 6.8%になり、このシェアに平成 27 年の訪日外国人数 1,973 万人を乗じて、平成 27 年の京都への訪日外国人が人員ベースを割り出すと、133 万 5 千人という結果となった。

【図表 2】では平成 27 年の延べ宿泊者数割合の上位 10 の都道府県を抽出した。関東では東京都・神奈川県・千葉県、関西では大阪府と京都府、中部では愛知県、北海道と沖縄と 10 都道府県で約 8

0%を占めている。京都府と神奈川県だけが、送客の必要な要素である国際空港を持たないにもかかわらず、上位に位置しているのは際だった特徴だと言える。神奈川県では羽田空港(約 61%)・成田空港(約 25%)からの誘客効果がそのまま数字として表れている。これは、日本のハブ空港からのスピルオーバー効果が数字として反映された結果だと言える。関東の周辺地区の茨城県・埼玉県・群馬県ではほとんど効果が確認できないのは、回遊率が首都圏に集中し周辺地域への宿泊を伴う波及効果は小さいといえるであろう。

【図表 2】：平成 27 年度 国籍別 延べ宿泊者数 より 編集

平成27年度 国籍別 延べ宿泊者数参考第1表 より編集 外国人延べ宿泊者数 (従業者数10人以上の施設)				
	所在地	外国人延べ 宿泊者数	宿泊シェア	訪日シェア (単位：千人)
	平成27年計	60,509,240	100.0%	19,737
1	東京都	16,076,970	26.6%	5,244
2	大阪府	8,653,660	14.3%	2,823
3	北海道	5,413,800	8.9%	1,766
4	京都府	4,092,200	6.8%	1,335
5	千葉県	3,458,400	5.7%	1,128
6	沖縄県	3,440,620	5.7%	1,122
7	福岡県	2,225,180	3.7%	726
8	愛知県	2,214,350	3.7%	722
9	神奈川県	2,088,100	3.5%	681
10	静岡県	1,630,100	2.7%	532
		49,293,380	81.5%	16,079

京都については「平成 27 年京都総合観光調査」の中で、京都への訪日外国人入れ込み調査では、関西空港経由が 51.7%,成田空港が 28.8%,羽田空港が 10.2%となっている。24 時間運営の国際空港を擁する大阪府への羽田空港・成田空港からの入れ込み率が僅かに 23%前後⁶であることに比べると、京都は羽田・成田空港からの誘客が 40%弱に上り、首都圏からの誘客は関西地域では群を抜いている。東海道新幹線の surface(地上)からのアプローチを含めると、京都は首都圏からの高い集客能力を保持している。今後の訪日外国人取込み施策では首都圏に滞在する訪日外国人をターゲットにすることは重要になる。海外へのプロモーションの費用は世界の観光局に比べると十分とは言えない中で、首都圏という身近な市場における諸施策の効果をはかることができるのは訪日外国人施策上有効である。

上記の宿泊シェアを利用して、平成 24 年(2012 年)からの平成 32 年(2020 年)年までの京都の訪日外国人の割り当て人員を【図表 3】において推計する。平成 24 年(2012 年)から平成 27 年(2015 年)までは確定値となっている。平成 28 年(2017 年)は観光庁による速報値となっている。推計にあたっては、全国の訪日外国人数の 2020 年までの成長率を 14%と想定している。国際世界観光機関(UNWTO)の「Tourism Highlight,2016 edition⁷」によると、2010 年から 2030 年にわたる国際観光需要を定量的に予測している。その中でアジア太平洋地域では 2020 年までに 2010 年比較で 21,7%伸長すること

【図表 3】 訪日外国人数 予測

筆者編集

から、今回の推計については比較的低位の見込みで成長率を 14%と設定した。又、今後アジア太平洋地域でのさらなる経済成長や VISA の緩和措置等の環境整備がすすめば、計画前倒しの達成の可能性もある。年率 14%の成



⁶ 観光庁 平成 27 訪日外国人消費動向調査 第 10 表より推計 参考資料

⁷ UNWTO Tourism Highlight,2016 edition p14-15

長が実現すれば、政府の目指す 2020 年 4,000 万人の目標達成も視野にはいつてくる。もっとも、JTB2017 年の訪日外国人の予測で 2,700 万人と公表していることからみても、比較的近似値を示していると考えられる。

ここから、前掲の延べ宿泊者数における京都比率を利用し、2017 年から 2020 年までの京都への訪日外国人の宿泊を人員ベースで推定してみる。観光庁の資料によると「宿泊統計」の延べ宿泊者数 2012 年からを 2016 年まで比較すると、京都府への宿泊は概ね全国宿泊の 7%前後で推移してきていることがわかる。京都市宿泊施設拡充・誘致方針で発表されているように、無許可「民泊」への延べ宿泊者数は約 110 万泊程度であるとされ、市内旅館においても、小規模施設(10 室以下)が全体の 39.1%を占めることからしても、実態把握は今後の調査で明らかになってくるが、観光庁のマクロ統計を利用することにより、一定のトレンドを予測することは可能であると考えられる。

【図表 4】：京都 訪日外国人 宿泊人員ベース

平成24年全国	計	2012年	23,822,510
京都	延べ宿泊者数		1,652,300
京都	宿泊	比率	6.94%
平成25年全国	計	2013年	31,242,220
京都	延べ宿泊者数		2,363,720
京都	宿泊	比率	7.57%
平成26年全国	計	2014年	42,072,820
京都	延べ宿泊者数		2,948,360
京都	宿泊	比率	7.01%
平成27年全国	計	2015年	60,509,240
京都	延べ宿泊者数		4,092,200
京都	宿泊	比率	6.76%
平成28年全国	計	2016年	54,242,000
京都	延べ宿泊者数		3,835,000
京都	宿泊	比率	7.07%

【図表 5】において、【図表 4】の全国での訪日外国人数の伸びに対して、約 7%の京都宿泊比率を利用し 2020 年までを各年で推計すると、2020 年時点における、京都の 10 名以上の従業員の施設において、約 284 万人の訪日外国人が京都へ宿泊することとなる。小規模施設、許可を受けた民泊への滞在を考えると、京都市宿泊施設拡充・誘致方針で示されている 2020 年における訪日外国人の 440 万人～630 万人は現実味を帯びた数字になってくると思われる。

【図表 5】訪日外国人数 京都 割当 予測



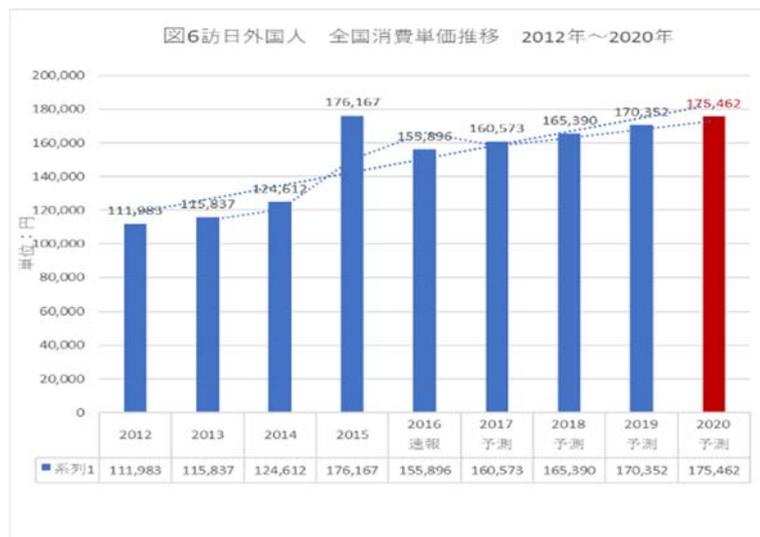
●2020 年京都 観光消費額の推計

ここまでに取得した 2020 年までの訪日外国人割り当て人員をベースに京都への観光消費額を推計してみる。推計には直近の 2016 年の単価を利用した。中国による「爆買い」が比較的平準化されたトレンドにもどっているからだ。その 2016 年の単価に対し、年成長率 3% で推計し 2020 年の観光消費額を予測した。特に東京オリンピック・パラリンピックでの単価の変動は開催前後の行動で大きく変化し予想しがたいことより、特需による単価の上昇は織り込んでいない。

参考として、平成 28 年の国土交通省による「観光白書」では、オリンピックの経済効果にイギリスの例をとり、「ロンドン大会開催 2012 年（平成 24 年）の訪英外国人旅行者消費額は約 186 億ポンド（約 3.2 兆円）で前年比 3.6% 増となり、四半期別では、オリンピック・パラリンピック開催時の 2012 年（平成 24 年）7 月-9 月訪英外国人消費額は約 65 億ポンド（約 1.1 兆円）で、対前年同期比 8.5% 増と大きな伸びを示している⁸」としている。東京オリンピック・パラリンピックではあくまでも直接的な観光消費効果は開催地である首都圏エリアに及ぼされていく。地方への波及効果については未知数であるが、関西地区において最もオリンピック効果を楽しむことができるのは、京都地区であることは前掲の【図表 2】からも明らかである。

【図表 6】では訪日外国人消費単価 2012 年の推移より 2020 年までの予測を推計した。さらに【図表 5】で推計した人数ベースを乗じることにより観光消費額の総額を【図表 7】で推計する。消費単価の推移については、2012 年が全国平均 119,983 円、内訳が米州 139,614 円、欧

【図表 6】 訪日外国人 観光消費単価 予測 筆者編集



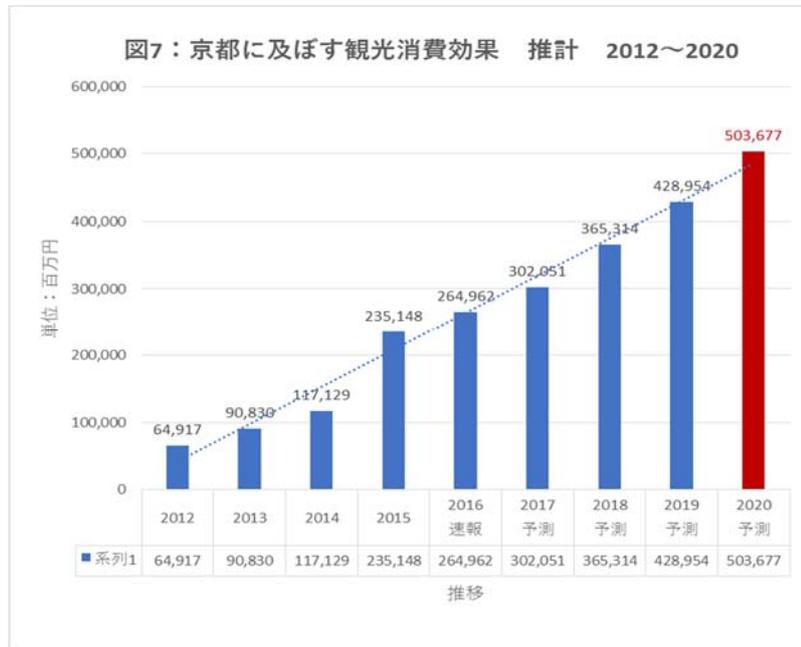
州@175,433 円、豪州 175,433 円、アジア太平洋 111,344 円（中国 160,154 円）、その他 141,039 円となり、2015 年には、全国平均 176,167 円、内訳が米州 201,023 円、欧州 200,482 円、豪州 231,349 円、アジア太平洋 178,179 円（中国 283,842 円）、その他 178,179

⁸ 平成 28 年 観光白書 p 53

円となり、為替の変動要素を差し引いても5年の間に、すべての国籍で上昇している。中国は爆買の影響によるものであるが、翌年の下落も極端である。観光消費単価の点からみると、2012年からの消費単価の推移を地区別にみると、米州の消費単価は安定的な成長が継続し、欧州地区についても安定した単価を維持している。やはり留意すべきは中国マーケットのショッピングの観光消費セグメントである。中国国内への持ち込み制限やインターネット販

【図表7】 京都 観光諸費額効果 予測

筆者作成



売の拡大により、観光地での消費がインターネット販売に代替されるスピードは想像を超えて拡大する可能性が高い。従って、将来予測についても「爆買」が一段落した平成27年と同レベルの単価で推移させた。2020年はオリンピック・パラリンピックの開催国でもあり、初来日の訪日客も増えることからピーク時に近い175,462円で設定し、2016年と同じ国籍別シェアで算出した。順調に訪日外国人数が伸びて行くと、京都単独で、2020年には少なくとも訪日外国人の観光消費額だけで約5,000億円を超える効果が推計できる。これは2017年の京都市の観光消費の全体合計9,704億円の50%を超えるレベルである。

●2020年京都 多方面からの観光消費の分析

ここまで、京都では2020年には約284万人の訪日外国人の宿泊により、観光消費効果額が約5,000億円に上ることを推計してきたが、国籍別地域別ではどのような消費支出になっているのであろうか。2020年の地域別の観光消費ベクトルを考える。

ここからの分析では、地域割を以下のような観点から分類してみる。この分類は地区区分とし IATA 国際航空運送協会⁹が定義する TC1,2,3 を利用する。アジアにおいても、オセアニア地区(オーストラリア・ニュージーランド)は飛行時間が 7 時間以上とフィンランドや

アメリカ西海岸
などと飛行距離
は変わらず、最
低でも 5 日以上
の滞在を必要と

【図表 8】 IATA 地区コード

地区コード	地域
TC1	南北アメリカ大陸、グリーンランド、ハワイ諸島
TC2	ヨーロッパ、中東、アフリカ、ウラル以西のロシア
TC3	中東以外のアジア全域、オセアニア、ウラル以東のロシア、日本

する長距離路線とみなすことができることから、アジアから独立して分類した。アメリカ・カナダを米州としヨーロッパ・中近東・ロシアを欧州、オーストラリア・ニュージーランドを豪州とし、台湾・韓国・香港の近隣 3 か国、その他アジアをアジア、中国を単独で分類した。観光庁のデータでは南米、中近東、アフリカやインドを除く西アジアについてはその他の項目に分類されているため、ここでは名称のみ記しておく。

中国を単独で捉えることは、インバウンド・アウトバウンドツーリズムを考える際に重要なポイントである。特に既に関西空港の半数以上の就航便をもつ中国は市場そのものの大きさと、関西空港におけるシェアの大きさのため、外交政策の転換があった場合などによる影響は、訪日外国人観光産業全体に想定を超えるダメージを与えることになる。さらに、失ったマーケットが同じボリュームを再構築するのに膨大な時間を要する。直近の出来事で、中国政府が国営・民間の旅行会社を通じ、中国団体旅行客の韓国渡航を 3 月中旬から全面禁止した。昨年の韓国を訪れた中国人観光客は 800 万人の内、約 40% が旅行会社経由のグループとみられるが、今後すべての店頭でもネットでも韓国方面のツアーが禁止されるとのことになった。この中国当局の措置で旅行者の韓国への旅行センチメントが悪化すれば FIT マーケットを含めて、400

⁹ 国際航空運送協会 (International Air Transport Association (IATA)) は世界の航空会社で構成される業界団体の地域分けを利用する。IATA は、およそ 120 か国、約 265 社の航空会社が加盟し、世界の定期運航のうち約 83% を IATA 加盟航空会社が占めている。IATA は航空会社の活動を支援し、業界の方針や統一基準制定に寄与している。本社としての登記はカナダ・モントリオールで、本社機構はスイス・ジュネーブに置いている。

万人近い訪韓客に影響を及ぼすことになる。又、一日4億円を売り上げる免税店ロッテへの影響も計り知れない。中国の訪日シェアは可能な限りコントロールできる方法を研究する必要がある。中国市場に大きさによるボリュームの取込だけでなく、継続的に巨大マーケットと良好な関係を築くためには「制限的成長」戦略も検討する必要がある。

上記のように、地理的な旅行属性・手配属性のニーズを一つのグループとして区分を設定することにより、自らの観光素材のターゲティングを容易にし、シェア配分を考え、その結果をモニターし、再分析し修正を可能にすることができる。自らの観光素材をできるだけ「良さを理解できる人」に、「適正な値段」で、「安定供給」できるターゲットは果たしてどの地区の来訪者であるか。その地区のターゲットへの広告宣伝、販売促進、販売、広報活動をどの程度行う必要がある。世界遺産や文化工芸品など京都の見どころや体験が、どのセグメントの顧客に有効な経済的効果を生み出すことができるかなども分析する必要がある。

さらに、もう一つ手配方法から分析すると、平成27年「訪日外国人消費動向 旅行手配方法」からわかることは、団体での

【図表9】地理的市場区分

筆者作成

米州	豪州	欧州	近隣3カ国	その他アジア	中国	その他
<ul style="list-style-type: none"> ・アメリカ ・カナダ 	<ul style="list-style-type: none"> ・オーストラリア ・ニュージーランド 	<ul style="list-style-type: none"> ・イギリス ・ドイツ ・フランス ・ロシア ・イタリア ・スペイン 	<ul style="list-style-type: none"> ・韓国 ・台湾 ・香港 	<ul style="list-style-type: none"> ・シンガポール ・マレーシア ・タイ ・インド ・インドネシア ・ベトナム ・フィリピン 	<ul style="list-style-type: none"> ・中国 	<ul style="list-style-type: none"> ・中近東 ・西アジア



参加（GIT型）、パッケージ参加（PKG型）と個人手配での参加（FIT型）と公表されており、手配属性のトレンドは、中国→その他アジア→近隣3カ国→欧州・豪州・米州の順番でGITからFITへ向かうトレンドが確認できる。SNSやOTAサイトなどが登場する以前は、団体旅行の経験をした旅行者がその旅の経験値を蓄積し、個人型パッケージ旅行から半製品である個人型パッケージ旅行へ参加し、個人旅行としての経験をしたうえで、FITマーケットへ参入してきた。従来のFITマーケットには旅行経験の高い、自己責任を理解した成熟したトラベラーが数多くみられた。近年はエクスペディアなどOTAの登場により、経験値のないトラベラー達が、海外旅行のスタートからFITマーケットへ参入してくることができるようになった。新しい力を獲得した旅行経験の少ないFITトラベラーは価格訴求商品をもと

める傾向にあり、「バーゲンハンター」ともよばれ、かつてはオフ期対策の稼働率向上に有効なマーケットであったが、時代の変化とともに、高額商品もオンラインを利用し購入することも可能になってきた。

オンラインサイトによるF I T市場は質的に変容し、経験豊かなトラベラーとバーゲンハンターが同じ予約の入口から接触してくる。そのため、受け入れ側には経験豊かな高単価のトラベラーにはオンライン予約システム+コンシェルジュ機能、手軽な予約ツールを駆使して入れ込まれてくるバーゲンハンターに対しては、システム上における工夫（払い戻し不可、1部屋のみOK等）が必要となる。同じF I Tマーケットにおいても、経験豊かなF I Tと新しい力を獲得したビギナーF I Tとに対応する二元的オペレーションが必要となってきた。

【図表 1 0】 2020 年 国籍別・地区別観光消費 推計 と分析

筆者編集

平成32(2020年)		平均	アメリカ	カナダ	米州 計	オーストラリア 計
1.03	2020 予測	175,462	192,932	174,428	183,680	277,850
※推計	2020年 国籍別 シェア	7.1%	11.0%	1.5%	12.5%	5.4%
	人員ベース(千人)	2,871	316	43	360	155
	2020 予測	503,677	61,036	7,564	68,600	43,027

イギリス	ドイツ	フランス	ロシア	イタリア	スペイン	欧州 計
204,612	192,476	212,728	214,838	222,852	252,186	216,615
3.3%	1.9%	3.4%	0.3%	2.4%	2.5%	13.8%
93	54	98	10	69	72	396
19,097	10,392	20,806	2,122	15,312	18,111	85,840

韓国	香港	台湾	近隣3カ国 計	中国 計
79,102	180,340	141,650	133,697	260,560
4.1%	4.7%	15.9%	24.7%	20.0%
117	134	458	710	573
9,293	24,233	64,842	98,368	149,286

シンガポール	タイ	マレーシア	インド	インドネシア	ベトナム	フィリピン	その他アジア 計	その他 計
183,694	143,597	148,966	162,367	153,763	209,494	126,315	161,171	206,065
2.0%	1.6%	1.1%	0.5%	0.8%	0.2%	0.6%	6.8%	11.4%
56	45	32	15	23	6	18	195	327
10,372	6,449	4,812	2,408	3,556	1,162	2,230	31,402	67,439

【図表 1 0】において、2020年に京都に訪日する外国人の国籍別・地区別の人員と消費金額の総計を推計した。さらに、全体像をつかみやすくするために、【図表 9】の地区別に人員及び観光消費額を算定し、手配属性を加味して【図表 1 1】にしてまとめた。

2020年の欧米(豪州含む)とアジアの訪日外国人数の割り当てがほぼ同数となり、中国を除き両方で約180万人が訪日外国人として京都への宿泊する予想となっている。ともに、FIT主流かFIT移行期マーケットであり、数年後には完全FITへ移行するマーケットである。同じ手配属性であっても、消費単価が二極化していることがわかる。長距離路線の欧米からの訪日外国人の観光消費は平均以上の20万円台前半から後半まで広い観光消費単価のレンジを構成し、近距離アジアは平均以下で

13万円程度となっている。同じFITマーケットであったとしても、国内旅行感覚の近距離アジアからの来訪客の「量の拡大」は消費単価を引き上げる可能性が高いとは言えない。安価な宿泊先の整備や、関西空港のアジアからのLCC就航路線のフリースケール（Frequency）の拡大に当然比例した「量の拡大」がはかれることになる。

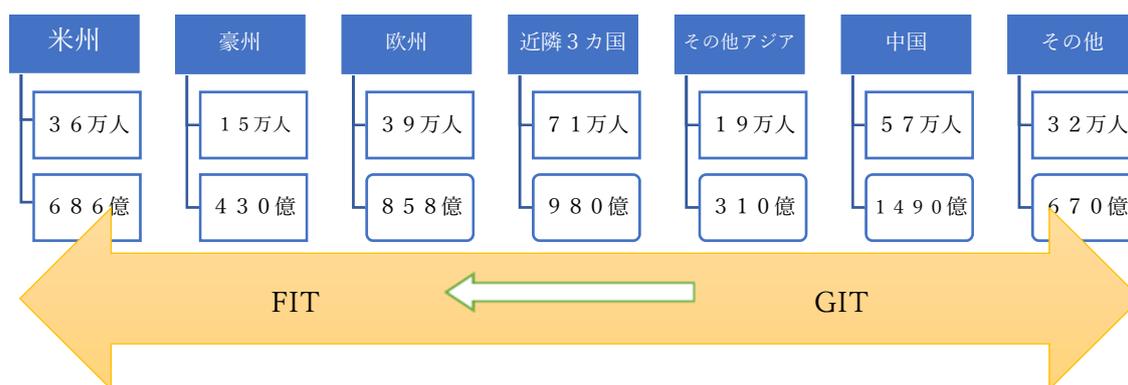
【図表11】：2020年 訪日外国人 地域別観光諸費額 推計

・欧米（豪州含む）	・約90万人	約2,000億円	<u>完全FITマーケット</u>
・アジア	・約90万人	約1,300億円	<u>FIT移行期マーケット</u>
・中国	・約57万人	約1,500億円	<u>GIT主流マーケット</u>

「京都市宿泊施設拡充・誘致方針」において、無許可民泊への延の宿泊数が約110万泊程度とし、民泊をインバウンド需要の受け皿として機能しているとしながらも、「平成32年(2020年)に外国人宿泊客数440万人を受け入れるためには、市内全体で約4万室分の宿泊施設が必要となる」としている。京都市による宿泊の受け皿の拡大(=キャパシティの拡大)施策を慎重に取り組んだとしても、関西空港からの入れ込み客の訪日外国人の属性傾向がそのまま京都の宿泊のポートフォリオになる可能性が高い。

【図表12】2020年 国籍別消費額と手配属性傾向

筆者作成



2020年の京都における訪日外国人施策を考えるにあたり、自然発生的に増大するマーケットに対して可能な限り「量の拡大」と「質の向上」をはかるために、マーケットをコントロールできる方法はないであろうか。もちろん国内マーケットからの集客と海外マーケットからの集客シェアをどう配分するかが最重要であることはいまでもない。海外マーケットを取り込むためには、国籍別消費単価は重要であるが、手

配属性に適応した施策展開は自然増による受け皿の確保に加えて、複数の国籍セグメントを管理することにも役に立つ。我々が取り込む訪日外国人のセグメントをGIT, FITで分類したうえで、京都市内か郊外へ意図的に誘致できるかどうかにより、今後の街づくりや訪日外国人施策は大きくかわってくる。

FITマーケットは、様々な無限の切り口から入浴してくる。訪日外国人の個々のニーズは異なり、国籍別や可処分所得により多様な消費行動を起こす。現場での対応は常に変化を求められ、高度で熟練した人材による対応が求められる。従って、ONE-TRANSACTIONに高いスキルが求められる。その中でオペレーションの一つ一つが高い単価のオペレーションゾーンで実施されることが理想とされる。

一方で【図表12】で右側に位置するGITオペレーションに求められるのは均質的なサービスである。バス単位での手配が中心であり、チェックインからチェックアウト、行程上の配慮、一度に大勢が食事できるランチ場所、一度に大勢をハンドリングできる土産店、いかにスピーディーでスムーズな運営ができるかが、ツアーの成否に大きくかかわる。デスティネーションの魅力よりもむしろ旅行代理店の利用するオペレーターの団体の仕入れ力やハンドリングを含めたツアーの仕立・斡旋力などがツアーの評価を左右する。個人のニーズよりも団体のオーガナイザーのニーズこそが重要な旅行先決定要因である。GITオペレーションにおいて何よりも重要なことは、グループ内の顧客サービスの質に差があってはならないことである。品質の差はマイナス要因となる。デスティネーションの魅力は一つのパーツとなる。

このGITからFITへの手配属性の変化は極めて重要な変化である。修学旅行や社員旅行が盛んであった高度成長時代から現在に至るまで、日本においては、GITの旅行スタイルが国内においても長期にわたって主流を占めていた。したがって、旅館、航空会社、旅行会社、観光局などもマス・マーケットへの広告宣伝を重視し、なによりも得意としてきた。「数は力」であり「収益」であった。旅行会社は大量の客を各施設へ送客することから生まれるコミッションにより生計をたてる一方で、個人顧客への対応はただ手間のかかる収益単価の低いものとして重要視することはなかった。個々のニーズを捉えて提案していくFITオペレーションは全く逆の概念であり、日本の大手旅行代理店は不得手であり焦点を当ててこなかった。今や、OTAやSNS等の登場で、新しい力を得た旅行者は、海外旅行の初期の段階からFITマーケットにデビューしてくる時代が訪れ、大量送客モデルの時代が終わろうとしている。

第三章 京都市が訴求する顧客層とゾーンニング

●顧客属性による集客ゾーンの設定

平成29年1月1日段階での京都府の推計人口が約260万人と公表されているが、2020年における予測として280万人の訪日外国人が宿泊し、その95%以上は京都市を宿泊となることを概観してきた。コトラの「ホスピタリティ&ツーリズム・マーケティング第3版」の中にあるメッセージは示唆深い。「ツーリズム産業の発展に携わる人は、デスティネーションの環境容量を念頭に置き、旅行者だけでなく地元住民も含めたすべての人々に望ましい結果をもたらさなければならない。そのような配慮がないままに開発が進めば、デスティネーションの環境は破壊され、いずれは旅行者も訪れなくなるであろう。¹⁰」としている。

京都市の公表人口が約147万人であることからみると、毎年、住民の2倍近くの訪日外国人が同じ生活空間をシェアすると予想される。宿泊施設のキャパシティー拡大という「量の拡大」は、関西空港の就航便のシェアがそのまま大きく影響される可能性が高い。関西空港や就航航空会社が京都を観光地素材として前面に出すことにより、最も手軽に安価に自社の販売促進が可能になるからである。コトラが同じ章の中で「持続可能なツーリズム産業とは、収容能力を制限することによって当期利益の拡大を断念し、ツーリズムへの将来的な需要を確保すること¹¹」とも指摘している。VISAの緩和や為替環境等の外部環境の整備による影響は訪日外国人観光客の拡大につながり4000万人への高みへと繋がるが、地域によっては制限的な規制を設けることの方が、地域住民の理解を得やすく、成長の持続性が担保できる可能性が高い。

京都が将来にわたり地域と共生しながら持続継続的成長をはかるためには、宿泊施設においても足並みをそろえて集客する必要がある。以前はローマにおいて日本人の大型インセンティブはローマのエウル地区（ビジネス街）に位置する Sheraton Roma Hotel & Conference Center に誘導された。市内まではバスで20分程度の距離であるが、シャトルバスが頻発しているので旅行者にはストレスがない。なによりも

¹⁰ ※コトラ 第18章 持続可能なツーリズム産業 p576

¹¹ ※p576

ローマ市内のホテルにおける分宿、多様な部屋カテゴリー（FITでは問題なし、むしろ個性となる）、水回りの不調等によるクレームを考えると、郊外への誘導は大きな問題にならなかった。ローマに限らず、韓国ソウルにおいても、ソウル市内からバスや地下鉄で20分程度の場所に位置する江南地区はソウル特別市で、かつては郊外の農村であったが今や高級デパートや若者の集まるブティックなどが集積し、韓国の新たな繁華街となりIT企業などが本社を置くビジネス街へと成長している。上海においても1992年以降大規模開発されたプートン(浦東)地区が新都市としての地位を確立している。シンガポールでは郊外のマリーナ地区の再開発が終わり、マリーナベイサンズのIR施設やマイルスを含めたエンターテインメントの集積地として、アジアのハブの新都市としての地位を確立している。

京都市においても北白川から国際会議場周辺を「新都市」（パリの新都市「ラ・デファンス」も参考）として、新しい芸術やビジネス拠点としての開発を進め、京都の「新都市」としてのブランディングを進めれば、GITオペレーションに向けた大型インセンティブやマイルスや中国のグループや日本国内の大型団体は優先的に新都市へ意図的に誘導することは可能であろう。なぜならば、このような誘客方法は、BtoBのビジネスモデルが中心となるため、観光局も現地旅行会社もオペレーターが顧客へ対してみずから進んで情報提供を行うからである。彼らはホテルなど宿泊スペースの確保がスムーズにオペレーションされることが自らのプロフィットに直結することを肌身で知っている。京都市は巨額のプロモーション費用をつぎ込むことなく、訪日客数の数量の維持(量の拡大)を確保することができる。むしろ、広告宣伝費用は、FIT対応の人材育成や教育への投資に回し、市内の訪日外国人の富裕層やFIT対策に専念することが求められる。

●新顧客「ブリジャー・セグメント」への訴求

それでは、京都は今後消費単価の向上に向けてどのような顧客を訴求対象とすればよいのか。新しい訴求対象として日本では議論されることはまだ少ないが、ビジネスラベルの新しいセグメントである「Bluxury Travelers (combining business travel with luxury leisure travel)」について概観する。

ブリジャーとはビジネスとレジャーを組み合わせた新語で、「ブリジャー層」と言われ、中長期での海外出張滞在を特徴とするビジネスVIPである。このブリジャー・マーケットについて書かれているレポートは少ない。参考として50年以上のツーリズムの分析をする「ツーリスト・エコノミックス」や「Shape the Future of

Luxury Travel¹²⁾を参考とする。その中で、2011年から現在に至るまでの、アウトバウンドの国際到着数の人数と2025年までの予測と、「Amadeus travel intelligence」のGDS（Global Distribution System 世界中のホテル・航空会社・レンタカー・列車・エンターテインメントのコンピューターシステムと接続しているリアルタイムに予約可能な、B to Bの世界最大のプロバイダー）が保有する世界のFIRST/BUSINESS CLASS/PRIVATE JETなどの顧客データベースからの推移と、富裕層向けツアービジネスを専門的に行う200人以上のビジネスリーダー達が参加した、「Connection Luxury Event」のディスカッションからの知見を参考にする。この中の第3章の「Shape the Future of Luxury Travel」から抜粋して概観する。

ここでは、「Luxury travel」 【図表13】 The Hierarchy of Luxury Travel Need 抜粋

は極めて主観的であることが強調され、各種データから導き出した「luxury hierarchy」を通じて、トラベラーの形態は6つのタイプに定義されている。ラグジュアリー・マーケットの情報量の極めて少ない我々には参考になるであろう。



【図表13】は2016年の北京で開催された Connection Luxury Event のディスカッションで使用されたVIPを含めたヒエラルキーイメージである。

左下の表は有名なマズローの欲求5段階説であるが、観光業界はそれぞれの階層に応じたサービスの提供が必要となり、顧客は一つの階層に満足すると、必ず次の階層への上昇欲求が生まれてくるとしている。富裕層に対しても、自己実現(self-actualization)が最も重要な要素であり、年齢と経験を重ねて行くにつれて物質的欲求が確実に減少し、時間と豊かさ(enrichment)をどのように提供できるかが、富裕層向けサービスの成否を握るとしている。富裕層の旅に対する認識は生涯を通じて大きく変化しないが、一回の旅行の期間は年齢と共に変化していくとしている。

¹²⁾ 2016、3 Amadeus 「Shaping the Future of luxury Travel」より抜粋

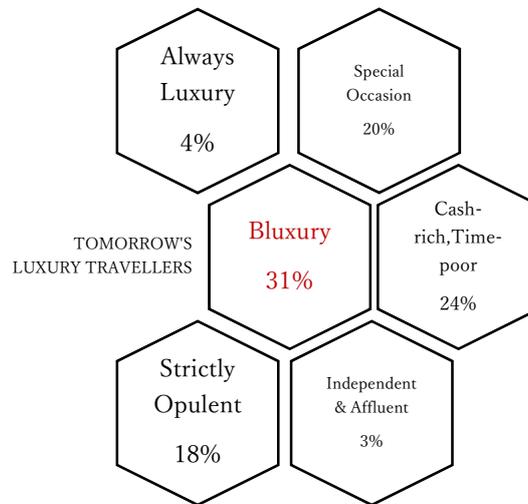
しかしながら、ラグジュアリートラベルの環境の変化にともない、彼らの旅への基準は変化していく。ラグジュアリー関連産業は富裕層に旅を適切に提供するには、彼らの期待を常にモニターしながらブランディングし、それらの環境変化に呼応し適応していかなければならない。又、常に新しい観光素材への研究が重要であるとしている。この会議の中で度重なるディスカッションによって明確になった事実は、「Luxury travel」が世界全体のアウトバウンドの成長よりもそのスピードは速く、北米と西ヨーロッパが世界人口の18%の人口比であるにも関わらず、ファーストクラス、プライベートジェットなどのアウトバウンドの64%を占めているということである。一方で、アジア太平洋地域のビジネスマーケットは、中国経済が成熟期に突入することにより2015年から2025年には減少に転じると予測し、ラグジュアリー・マーケットは複雑かつ多様にFIT化し、彼らの行動や意思や豊かさには無数の切り口が存在するとしている。さらにこのレポートにおいて富裕層マーケットを6つのセグメントに分けて検討している点は極めて興味深い。関連する箇所を翻訳し抜粋してみた。

● Always Luxury 4%・・・このクラスターについては、旅行費用は関係ない。贅沢は特別な事でなく、日常生活の一部に過ぎない。贅沢は自分たちの生活を快適に元気づけるためのツールではなく、最小限の必要性にすぎない。彼らは、ファーストクラスやプライベートジェットで移動し、top-tier（一流）の部屋のカテゴリーに宿泊し、信頼できる人や会社の勧めに基づき旅行先を決定し、そのアドバイスに対して旅行費用を支払う。彼らの精神的傾向や志向性は変わることなく、重要なことは、将来他のクラスターに行くことはないという事である。

● Special Occasion 20%・・・彼らにとって、ラグジュアリートラベルは贈り物ではなく、自らの楽しみである。彼らは比較的裕福でありながら、“wow factor” と呼ばれ、自分を感動させてくれる体験を求めている。一流の食事や豪華なスパ体験をほしのままにする。又、時には信じられない体験のためには、豪華な施設を犠牲にしても、例えば北極ツアーを自分自身だけの専用ガイドを雇い何日間にも渡る旅行を希望するようなタイプである。

●Bluxury 31%・・・彼らは企業VIPで、仕事目的に来日し、ハードな月曜日から金曜日まで仕事を終了すると、数日自分の滞在期間を延長し、家族を呼び寄せて、旅行を楽しむマーケットである。アメリカの企業エグゼクティブでは非常に好まれるライフスタイルである。休暇後、自分自身はプライベートジェットやファーストクラスに乗って次のアポイント先へ向かう。

【図表 14】 Tomorrow's Luxury Travelers より 編集



●Cash-rich・Time-poor 24%・・・彼らは、旅行中に自らのニーズを満たすための旅行目的を必ずしも必要としないが、部下に対しいつ旅行ができるか出来ないかを指示することができる立場にいる。とにかき多忙なため直前までスケジュールが変わる可能性が高く、比較的高額な航空券を購入し、すべてのスケジュール管理を第三者機関に任す傾向にあると同時に、専門性の高いサービスを提供する会社に対して旅行代金を支払う。

●Strictly opulent 18%・・・この層はほとんどすべての人が、最上最高の旅行体験をもとめる。ソーシャルメディアで優雅な旅行をシェアし、彼らが満足し思い切り楽しんでいるのを見せることは、旅行体験の重要な要素である。彼らは、自分たちの旅行の楽しみを高めるために、旅のコンサルタントを雇う。豪華なヨットを貸し切って仲間を楽しんでいるところを見せることは彼らにとっては絶好のアピールであり、そういうことに満足を感じる層である。

●Independent & Affluent 3%・・・このクラスターでは、自分自身が気ままに振る舞い、何か新しいことにチャレンジしたいときに豪華な旅をさがす。彼らの特徴は一人か又は限られた友人とのみ旅をする。一人旅にふさわしい旅行商品や destination を選び、その場所で新たな人間と出会うことを求めている。旅の専門家が彼らの最上の選択を可能にする旅を探し、手配し、全般的にサポートしていく。ヒマラヤでのデラックスヨガ体験や南フランスの料理教室を学ぶといった事を求める層である。

このレポートの中で特に 31%と高いシェアを持つブリジャー・マーケットは我々の検討に値するクラスターである。京都が首都圏からの圧倒的な誘客アプローチを関西地域において獲得していることからすると、首都圏は一つのターゲットになるであろう。これらのビジネスマーケットを検討するとき、前掲の【図表 8】の IATA 地区コードも重要な分析ツールとなる。一つの例として、TC3 内アジア地域内では、個々の国の国際線のハブ空港以外を移動する場合は ADD-ON という概念が使われる。例えばバンコクから東京の往復に加えて京都への旅行を計画したとしても、羽田から関西空港又は伊丹空港まで移動するためには、国際航空運賃とは別にアライアンス別に追加運賃を支払わなければならないケースがほとんどであるが、TC1 から TC3 のような地区を越える長距離路線の場合は、特に普通運賃で利用する場合は、訪問先の国の幹線路線は +0 円で旅行することができる。シカゴから成田の往復に京都旅行のために、羽田から伊丹や関西空港までを移動しても +0 円ですむという仕組みである。又、シカゴから台湾へ出張で単純往復するビジネスVIP に対して、大阪を途中降機地点に入れ込み京都観光へ誘客することも個人的支出は +0 円に近い。TC2 から TC3 への移動も同様の概念が適用される。これは運賃を構成する許容マイル数(最大移動距離)が長距離になれば大きくなり、規定にある地点(COMMON 地点)は運賃に含まれることになる。このような運賃構造がビジネスVIP のブリジャートリップを促進させるエンジンとなっていると言えるであろう。

米系企業の企業VIP のビジネスやファーストクラスの移動は出張先での過酷な仕事をこなすには必須条件である。東京で1ヶ月ハードワークをこなして、1週間、京都で家族と旅行を楽しむマーケットを販売促進できると京都の消費単価は向上する。さらに期待できるのは、彼らが京都での「本物の体験」を認識し、自身のVIP ネットワークにある多様なレイヤー中で京都体験を伝道し、その影響をうけて訪れたVIP が再び京都での体験を持ち、その情報をVIP ネットワークの中で共有する。このような好循環こそが最大の販売促進機能であり、口コミにより拡散したマーケットは、次のビジネスVIP を呼び込むことになる。京都を気に入ったビジネスVIP が役員会や国際会議を開催してくれることは最もスムーズなセールス戦略になる。観光消費単価の向上や後段で述べる不可抗力に対する回復力(観光レジリエンス)の観点からも極めて重要なセグメントである。

ビジネスVIP が好む宿泊施設や和食、日本酒、おみやげ物、観光場所など京都の観光素材で十分組合せは可能になる。特に交通環境の整備は最も重要な要素である。時間をお金で買うビジネスVIP にとって、ポイントからポイントのアクセサビリテ

ターの整備は最優先のインフラである。少なくともピークシーズンだけでも、市内の最高速度を時速 30 キロから 40 キロに規制し、街全体に悠久感やエコロジー感を演出することも重要である。そのような環境に配慮と工夫のある観光地は、世界の富裕層からもさらなる尊敬と魅力と憧憬を獲得することができる。

訪日外国人施策にビジネスVIPを強く意識するメリットは不可抗力への回復力（観光レジリエンス回復力）の強度も高い。事由の内容に関わらず、世界中を飛び回り、宿泊、商談、飲食、移動、接待を自らの可処分所得を損なうことなく支出していく。LCCなど利用せずフルサービスの航空会社のビジネスクラスやファーストクラスを利用する。先方とのアポイントのため変更が頻繁に必要とされるからだ。航空会社やホテル、レストラン、ハイヤー、クラブやパーティーにおいてもすべて直前まで変更可能があり、どんなに混雑している時も最優先の待遇で処遇される。

米州方面では、ビジネスクラス1名でエコノミー10人分の収益を上げる。ファーストクラス1名で30人近い収益があるとされる。ビジネスクラスさえ満席になればエコノミーは全席空席でも経営できるとも言われている。安定的でハイ・イールドな消費単価を支出するFITセグメントだと言える。しかし、現在の関西空港就航の欧米便にはファーストクラスを搭載した航空会社は一機も見つけ出すことができない。残念ながらその顧客が不在であるからだ。東京、羽田及び成田空港には多数就航している。やはり、首都圏に政治と経済が集中していることによるためである。

今後、このビジネスVIPマーケットに対しての研究が益々必要になってくる。だからといって必ずしもマイルを強化するべきであるということではない。特に企業系のマイルは極めて高規格のプロダクトであり、主催する団体や参加する個人又は中間的プロモーターなどが介在するケースも多く、安心安全に加え、為替変動におけるコストの増減や厳しい変更に耐えうる就航便のバリエーション、開催地へのアクセスの利便性が高くミニマムの滞在で目的を達成できるコンパクト感などが前提にあり、加えて現場での台本や演出やスムーズなオペレーション、著名なパネラー招致などが要求される。最大のポイントは関係者すべてに目に見えるベネフィットが存在しなければならない。イベントの後背地に存在する観光素材の豊富さというものは、開催会場決定要因の優先順位としては決して高いものではない。

● ツーリズムにおける不可抗力に対するレジリエンス(回復力)について

(将来の研究テーマ)

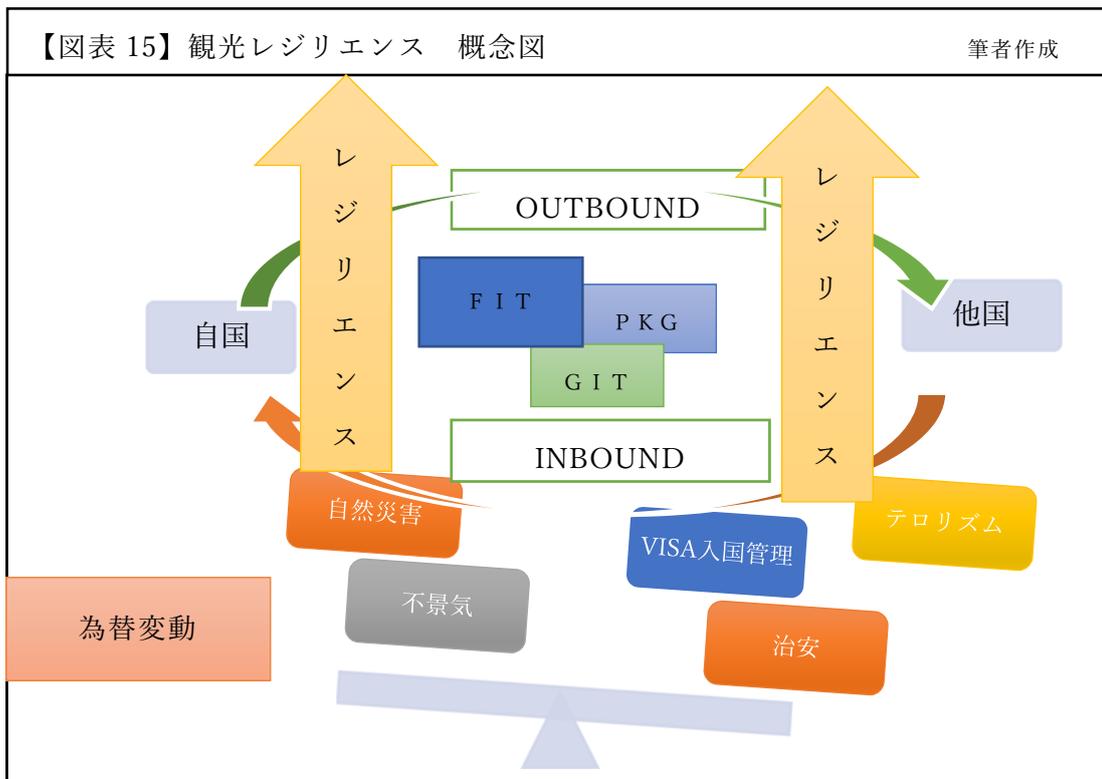
すべからく観光産業の特徴として外部的要因の影響を受け、マーケットからの撤退を余儀なくされることがある。そのため優れた人材やビジネスモデルが継承されることなく埋没してしまうことが多い。観光産業はトレンドの変化が激しいうえ、参入障壁が低いため、一時的に成功は収めても、事業を維持し継続し、新規に展開していく事は至難の業である。リレハンメルオリンピックにおいて、開催後ホテルの40%近くが廃業に追いこまれた事実もある。前掲のハワイの展開にもみられるように、インバウンドツーリズムは、熾烈な地域間競争に打ち勝っていく戦略を必要とし、地域の観光素材に照らし合わせ最適なセグメントへの展開をはかり、グローバルな視野と絶え間ない研究が必要とされる過酷なビジネスである。

又その熾烈な地域間競争に加え、自然災害などという自国の事由や、自国の事由とはかけ離れた場所で起こったテロリズムのような事象にも大きく影響されるビジネスである。そのリスクを無視して観光産業の経営を組み立てることは果たして現実的であろうか。ただ、過剰なリスクを意識した経営は、安全管理やコンプライアンス整備やそれらの管理コストを上乗せして価格に転嫁されやすく、価格競争力や商品訴求力を損なうこととなる。

いたずらにリスクを恐れることなく、リスクをコントロールし経営数値に織り込み適正価格でマーケットプライスを提供するためには、不可抗力による事象からの回復力(レジリエンス)を経営に織り込む必要がある。「どの顧客」が「いちはやく」我々のマーケットに戻ってきてくれるのか。どの国籍の、どの顧客属性の、どの地域の顧客が不可抗力による事件・事故によるダメージからのレジリエンス(resilience)を高く持ち得ているのか。

自己の地域の観光素材と来訪する顧客セグメントの回復力の強度は強いのか弱いのか。その関連性はどうなっているのか。ターゲットとするセグメントの客層の回復力(レジリエンス力)は訪問予定地と自国との関係で相対的に決まるのか、国民性によるものなのか。又、継続的成長のためにはどの地区からの誘客が地域のレジリエ

ンスを高めるのかなど、多方面から研究することにより、地域観光政策のリスクマネージメントに大きく資すると信じる。



観光産業におけるレジリエンス（回復力）の研究はほとんどみられないため、詳細なデータはこれからの研究に託されるが、その切り口は無数に考えられる。自国で発生したか、他国で発生したか。その影響は国内旅行かインバウンドとアウトバウンドいずれにより強い影響があるのか。手配属性別にGIT(団体旅行)、FIT、パッケージ旅行それぞれ、どこからいち早くキャンセルが発生し、どの程度の期間を経て回復がはじまり、いつから復調するのか。IATA 地区コードから、自国で発生した場合、TC1～TC3のどの方面から回復する傾向があるのか、テロリズムへの観光レジリエンスの比較的高いTC2方面（ヨーロッパ方面）から回復しやすいのか、エンターテインメント産業のトップランナーである米州は、インターネット情報により、安全が確認できれば観光センチメントには影響がないのか。今後研究するテーマとしては興味深い。

第四章 まとめ

今日の拡大する訪日外国人はレジャーマーケットとして意識され、それゆえに新しいマーケットの創造を可能にし、地域共生と共に観光産業関係者のアイデアを共有し、ゼロのマーケットから100を創造することができる潜在力を持ち合わせていると言える。結果、観光産業にたずさわる多くの若い人々に夢や希望を与えていくことができる。しかし、およそ海外旅行の自由が保障されている民主的な国では、自国や訪問予定国の不可抗力一つで旅行客センチメントに影響を及ぼし、100の訪日外国人が一瞬にして0になる。2011年に日本が経験した東日本大震災がインバウンド・アウトバウンド共に壊滅的な影響を与えたことは記憶に新しい。

地域の文化を守り地域住民との共生をはかりながら、「量の確保」を達成するためには、大型団体を中心にG I Tマーケットを新都市への誘導しながら、住民の生活圏に訪日客の大幅な増加することなく観光消費額を引き上げていく必要がある。各地域にどのクラスターのマーケットに対してプロモーションを展開するかにより、インバウンドツーリズムと地域共生との両立が可能かどうか決まってくる。ビジネスV I Pはインターネット上の取引やテレビ会議が拡大しても、企業V I Pは商談や契約ではface to faceで行い飛び回るのが主流である。その意味において前出の「ブリジャー・マーケット」への深耕は重要である。首都圏から最も豊富なアプローチを持ち得る京都市は圧倒的強みをもつ。

ビジネスモデル研究会による「ビジネスモデル・シンキング」において安室憲一教授は「ビジネスモデルを分析するとき・・・最も重要なスタートラインは『顧客は誰か』、『その顧客が評価している価値とは何か』を問う事である。この『顧客の定義』で重要なのは、すべての消費者を自社の『顧客』と考えるような『大量生産・大量消費』的発想ではなく、自社の経営努力を集中すべき『顧客』を選別することである。あるいは、新たな顧客を『創造』することである。これは同時に『顧客にはしない人々』を定義することである。¹³⁾としている。

京都市が「量の確保」と「質の向上」を同時になえるためには、すべての来訪客を取り込んでいく必要がある。しかし、第2章で推計した284万人に対して明確な方針で可能な限りの意図的なコントロールを機能させることができなければ、ツー

¹³⁾ 2007,7 安室 憲一 ケースブック ビジネスモデル・シンキング p8

リズムの環境容量を超えて観光公害を生み出すことになる。訪日外国人マーケットを地域、気候、可処分所得、職業、宗教などに細分化し、顧客のセグメントに応じて、意図に顧客の選択肢にコントロールを加える必要がある。子供のメニューを置かない、事前にクレジットカードやパスポート情報の取得や入国回数による経験、食事内容の変更レベル等詳細な取り組みや、顧客情報を確認し、手配属性に応じてゾーニングを明確にしていくことも効果的である。

最後に「観光人材」についてである。ツーリズムの世界が大量送客モデルから FIT モデルへ想定以上のスピードで拡大する中、富裕層やビジネス VIP のような観光消費単価の高いマーケットクラスターは、自己実現可能な旅を求めてくる。そしてその自己実現のニーズは多種多様であり、「グーグル不可能」な訪問地の最新の情報を求めてくる。

顧客接触の現場では、顧客との間でのトランザクションの一つ一つで顧客や観光業者の付加価値が上下する。優れたホテルのコンシェルジュは顧客の要望に 100% 応えることのできる知識や人脈をもっている。将来的には滞在する顧客の潜在的ニーズをつかみ、滞在期間中、初日、2 日目、3 日目トータルの旅程管理や情報提供できるコンシェルジュ能力+旅程管理能力を兼ね備えた現場の人材が必要となる。最前線でうけた顧客の印象で京都やデスティネーション全体の印象が決まるのが観光産業の特徴でもある。第一次接触である京都駅、各旅館、ホテル、レストラン、料亭、観光地においてそれぞれ高いスキルやコンシェルジュ機能が必要となってくる。オンラインサイトにおける情報にはない「本物の体験」を観光人材がどう正確に適切に提供していくかでその成否が決まる。長い歴史から生み出された京都ならではのビジネス VIP 含めた富裕層施策展開戦略は待ったなしである。

訪日外国人施策の将来への準備としてまとめてみた。

1、顧客属性に応じたゾーニングの実施

大型団体マーケット(G I T)⇒ 新都市(郊外)へ誘導(量の確保)

欧米豪のF I Tマーケットを市内施設へ(質の向上)

2、米州のブリジャー・マーケットへの訴求(質の向上)

STEP1:首都圏の米系外資系企業へのプロモーションを強化(マイルス需要も含む)

STEP2:世界戦略プロモーション拠点として、金融路線(ニューヨーク・香港・シンガポール・ロンドン)へマーケティング強化

3、市内ホテル旅館に、スキルの高い観光人材を配置する。(質の向上)

大量送客モデルから脱却し、付加価値の高いF I T対応

4、市内新設のゲストハウスや民泊は、アジア中国の新興F I Tマーケットへの

S N S含めた積極的な取組をはかる。(量の確保)

5、行政・地域・観光局の公聴会を通じた連絡・報告会の継続的实施(持続性)

最後に、この京都観光経営学講座を通じ、ご多忙の中ご指導いただきました京都大学大学院 経営管理研究部 経営研究センター 前川佳一先生をはじめ、イノベーションには「その人にしか見えないものがある」との示唆をいただきました若林直樹先生、マーケティングにおける「顧客創造」の重要性や観光業の将来性につきご講義いただきました、若林靖永先生には心より感謝申し上げます。ありがとうございました。

以上

