

# 観光需要とデスティネーション・マネジメント

観光政策研究部 主任研究員

牧野 博明

# 2

## 1 旅行形態の変化で何が変わったか

— 旅行の小口化、多様化、分散化に伴うマネジメントの必要性 —

かつて、我が国の観光旅行は、旅行会社がパッケージを造成し、特定の目的地に向けて団体で移動するというのが「普通」であった。70年代に登場した747ジャンボジェットは、そうした大量一括輸送の象徴的存在でもあった。しかしながら、90年代から2000年代になると、経済発展に伴う消費者の旅行経験の増加、エコ・ツーリズムやグリーン・ツーリズムなど各種のオルタナティブ・ツーリズムの普及、LCCの登場さらには、ネットの進展による情報入手や予約決済手段の多様化と

いったさまざまな環境変化が生じ、結果、観光旅行はFIT（個人旅行）化し、小口化、多様化、分散化が進んだ。

こうした変化を、マーケティング手法の一種である「カスタマー・ジャーニー」を使って整理してみると、「知る（情報収集）」「買う（購入箇所）」「行く（利用手段・手配内容）」「動く（現地での移動手段）」という旅行に関わる一連の行動は、かつての団体旅行中心の時代に対して、現在は大きく変化してきていることが分かる（図）。

このような、旅行者の行動変化は、観光地に対して大きく2つの対応を求めようになっている。

その一つは「統制」である。団体旅行の場合、ガイドや添乗員といった「管理者」がいるため、旅行者の動きも一定程度「管理」されることが期待できた。

例えば、「する」について、観光地の中に立ち入ってはいけない箇所がある場合、団体旅行であれば、ガイドなどに対してその旨を伝えておくことで、旅行者が立ち入らなくなると期待できた。しかしながら、FITの場合、各人に立ち入り禁止場所などを伝えることが必要となる。仮に禁止事項を伝えただとしても、それを意図的に破る人々もいるため、そうした人々への対応も別途必要となる。また、「泊まる」についても、団体旅行が主に利用するホテルや旅館などであれば管理者が存在するため、騒音やごみ出しといったトラブルの抑止力が働きやすいが、個人旅行者が利用しやすい民泊やコンドミニアムなどの場合、旅行者のモラルに依存することとなる。インバウンド客（訪日外国人客）など、文化や価値観の異

図 旅行に関する行動はどのように変わった？

旅行に関わる行動	団体旅行中心の時代	個人旅行 (FIT) 中心の時代
知る (情報収集)	旅行会社 (店舗)	ウェブサイト、SNS
買う (購入箇所)	旅行会社 (店舗)	ウェブサイト
行く (利用手段・手配内容)	パッケージ商品	個別手配、ダイナミックパッケージ
動く (現地での移動手段)	貸し切りバス	レンタカー、公共交通機関
する (旅行内容)	周遊観光	スポーツ、体験、学習
泊まる (宿泊施設タイプ)	ホテル、旅館	コンドミニアム、民泊

なる旅行者も増えるなか、そのような人々をどのように誘導、規制していくのかということが大きな課題となっている。

もう一つは、FIT化に対応した「魅力づくり」である。団体旅行が主であった時代は、象徴的な観光施設・資源があり、そこへの大量輸送動線、飲食や買い物対応の大型施設などがあれば、観光魅力を形成することができた。しかしながら、FIT化によって、多様な価値観を持った個人旅行者が分散して動くようになると、従来とは異なる魅力づくりが必要となる。

例えば、「知る」について考えると、団体旅行の場合には、旅行会社がツアーを造成し集客するため、旅行会社に「知って」もらえれば、間接的に旅行者にも伝わるのが期待できた。これに対して、FITの場合、地域自らが直接的に個人旅行者とコミュニケーションを取る必要がある。しかも、ネットの進展に伴いレガシーメディア（新聞や雑誌、テレビなど）の影響力は低下しているため、ネットの活用が必須となるが、ネットメディアはウェブサイトのように地域が観光客に向けて発信するものだけでなく、SNSのよう

に観光客同士が情報交換するものも存在する。これは、従来のコミュニケーション手法とは大きく異なる。

「動く」についても、団体旅行であれば、貸し切りバス利用による効率かつ経済的な移動が可能であるが、FITの場合、レンタカーか公共交通機関の利用が主体となる。レンタカーは利便性の高いサービスであるが、運転が難しいもしくは苦手な旅行者にはハードルが高く、インバウンド客であれば、運転に伴うリスクが少なからず増大することにもなる。そのため、公共交通機関の充実が求められるが、人口減少やモータリゼーションの進展により、地域の公共交通は全般的に厳しい状況に置かれている。

「する」についても、団体旅行の場合、分かりやすい観光資源・施設が対象となつたが、FITでは観光対象がさまざまなため、旅行者の多様な嗜好・興味を把握した上で快適な活動・滞在が行えるよう、魅力づくりや利便性向上を図っていく必要がある。これが、事業面から見れば「薄利多売」が成立しなくなったことでもあり、新たなビジネスモデル構築が求められているゆえんである。

## 2 個人旅行の時代に求められる 「DESTINATION・MANAGEMENT 」の方策

このように、FITが中心となっている昨今、地域側には多様な取り組みが求められており、これらが観光需要に対応した「DESTINATION・MANAGEMENT」を実現するための要素となっている。これらの取り組みは多岐にわたるが、本稿では、「知る」「買う」「動く」「する」について、国内外の対応事例を紹介したい。

### ●「知る」「買う」への対応

FIT化とネット普及に伴い台頭してきたのは、OTA（オンライン旅行取引事業者）である。Expedia、Pricelineグループ（Booking.com、Priceline.com、KAYAKなど）のような米国を中心としたIT企業群が、旅行流通において影響力を増大させてきている。また、InstagramやYouTube、Twitterのように、消費者が自らの経験を発信できるサービスに加え、TripAdvisorのように旅行先の情報を消費者サイドで共有するサービスも登場し、消費者の情報流通も大きく変

化してきている。

こうした時代に対応し、地域側では地域で体験可能な「経験」にフォーカスし、ウェブサイトや各種SNSを通じて情報発信を行うようになっていく。例えば、DMOの先進事例として取り上げられることの多い米国ナパレーでは、ナパバレーらしい経験を、食を核とした「自然環境での各種経験」と位置づけ、それらの経験を魅力的な動画によって紹介している。さらに、それらの経験がいつ、どこで、どのように体験できるのかということを端的に提示することで、消費者が自らの滞在プランをウェブサイトで組み立てることができるようになっている（参照：<https://www.napa-valley.com/>）。このように、個々の施設や地点単位となるOTAなどとは異なり、「地域」という単位で現地の魅力を伝えることに取り組んでいる。これは、マーケティングを一步進めた「ブランディング」活動とも言える。

この「経験」への注目については、日本国内でも高まりを見せているが、米国などに比して組織力が相対的に低い国内のDMOの場合、DMO自らが各種経験を束ねて発信することは難しい



アクティビティ活動の様子



世界遺産に登録されているレーティッシュ鉄道



チューリッヒ市内のトラム

という実情がある。そうしたなか、「経  
 験」を発信し、予約決済にも対応する  
 プラットフォームが出てきている。そ  
 の一つが、アソビュー株式会社提供し  
 ているサイト「asoview」である。

レジャー・体験予約サイトである  
 「asoview」では、約400ジャンル、  
 約16000件（いずれも2017年  
 6月現在）のレジャー・体験メニュ  
 ーを紹介し予約受付を行うのはもちろ  
 ん、実際の利用者の体験談を「あそレ  
 ポ」として掲載することで、新たな利

用（購入）の誘発につながっている。

このサイトは利用者（消費者）向け  
 のものであるため、基本的には発地側  
 への対応となっているが、「asoview」  
 はDMOなどの連携も進めてい  
 る。DMOなどでは、こうしたプラッ  
 トフォームを活用することで、費用  
 や時間の圧縮が可能となる（参照：  
 「asoview」ホームページ<http://www.asoview.com/>）。

デスティネーション・マネジメント  
 への取り組みにおいては、ネットの活

用は必須となっているが、ネットは技  
 術変化の激しい分野でもあるため、誘  
 客促進のための仕組みを一から作り上  
 げるだけでなく、既存の仕組み（外部  
 サービス）を活用することも有効な手  
 段と言える。

### ●「動く」への対応

FIT化の動きの中で、大きな課題  
 となるのが、「現地で動く」、すなわち  
 二次交通、三次交通である。人気のあ  
 る観光地の場合、「知る」「買う」は、

旅行会社や二次交通事業者（航空会社  
 や鉄道）といった域外の組織が集客を  
 担ってくれる場合もあるが、地域内で  
 の交通対応は地域内で解決しなければ  
 ならないからである。

地域内交通について、特に熱心な取  
 り組みが行われている国の一つとして、  
 スイスが挙げられる。スイスでは、施設  
 利用における各種無料・割引サービス、  
 お得な料金で泊まれるホテル、利便性  
 の高い交通パスなどの特典を駆使する  
 ことにより、自由自在に旅行を楽しむ





ケーブルカー



エンガディンカード

ための「スマート・トラベル」を推奨している。中でも、「スイス・トラベルパス」は、スイス国内の鉄道、バス、船舶をはじめ、主要都市の市電や市バスも乗り放題となっている。パスを見せるだけで乗車できるので、言語問題は不要で切符を買う手間もかからないな

ど、海外の個人旅行者の円滑な移動が可能となっている。これだけでなく、スイス国内の都市や地域単位においても、観光客向けのマネジメント対応がなされている。一例を挙げると、スキースポット地・サンモリッツを有するエンガディン地域

では、夏場に提携する宿泊施設に2泊以上宿泊すると「エンガディンカード」が配付され、これを用いると地域内のバスやケーブルカー、ロープウェイなどが無料で乗り放題となる。この地域の夏の観光客の宿泊日数は平均1泊と短いので、2泊以上の長期滞在客の増加を目指し、宿泊と交通をお得に組み合わせることによる利用促進策を施している（参照：「スイス政府観光局」ホームページ <http://www.myswitzerland.com/ja/home.html>）。

地域内での移動を支援する総合的な取り組みの国内事例としては、「まわりやんせ」が挙げられる。「まわりやんせ」は、近鉄グループが伊勢・鳥羽・志摩地域を対象に展開しているサービスであり、往復の近鉄特急に加え、地域内の電車、バス、船が乗り放題となり、かつ主要な観光施設の入場券もついてくるといふものである。さらに、レンタカーの割引や手荷物無料配送、追加費用を支払えば観光タクシーの利用も可能となっている。ただ、これは近鉄グループが同地域の交通を網羅しているから実現可能な取り組みであり、他地域での展開はなかなか難しいのが実情である。

人口縮小や高齢化も相まって、地域での交通環境整備は難題ではあるが、将来を展望すれば、今後、Uberに代表されるカーシェアリングや、自動運転による公共交通整備といった新しいビジネス・モデルや技術を持ったサービスが登場してくることが予想される。そうした将来的な環境変化も見据えながら、「動く」への対応策を検討していくことが求められる。

### ●「泊」への対応

小口化、多様化、分散化する旅行需要に対応し、来訪魅力を高めるには、地域ならではの魅力要素を体験できる「経験」を提供することが重要である。

海外、特に欧米では、もともとバカンス需要が顕在化しており、長期滞在する宿泊拠点が形成されてきたため、一定規模を持ち、かつ曜日変動などが抑えられた宿泊需要が特定地域にまとまって存在する傾向が高い。さらに、長期滞在客は、滞在中に複数の「経験」プログラムに参加（＝購入）することも一般的である。そのため、FIT化が進んでも、宿泊拠点においては各種プログラムの需要が一定程度存在しており、いわゆる「着地型旅行」を純粹

な民間事業として展開しやすい構造にある。民間事業者は、自らの収益を上げるため、より旅行者の嗜好に対応したプログラム開発に取り組み、こととなり、そこで生まれる新しい経験の登場が、地域の魅力にダイナミズムを与えることにもなる。

これに対し、我が国では、長期滞在に対応した地域は乏しく、曜日変動や季節変動も激しい。需要規模が限定されるだけでなく、特定日に集中することとなるため、着地型旅行を純民間の事業として成立させることが難しく、多様なプログラム展開が進みにくい。FIT需要に対応する「経験」を生み出せなければ、地域への旅行需要創出（ブランディング）にも影響が及ぶことになる。

そこで、行政が支援する形で各種プログラム開発が行われているが、その場合には補助金などを利用することとなるため、民間によるダイナミズムが起きにくい。こうした課題対応を目指した手法の一つが、一般社団法人ジャパン・オンパクが行っている「オンパク」事業である。

オンパクは「温泉博覧会」の略称であり、発祥は大分県の別府温泉である。

バブル経済以降元気を失っていた別府温泉では、活性化を目指す上で、過去に繰り返し実施してきたイベントやキャンペーンなどの一時的な集客策ではなく抜本的な対応策が必要との結論に至り、「別府の伝統文化の見直し及び活用」「重要資源である温泉を活かした産業の創出」に力点を置いた独自の取り組み（オンパク事業）をスタートさせた。この事業は、約1カ月の期間中、「美」「癒し」「健康」「歴史と文化」「自然」「食」などにまつわるイベントプログラム（学習・体験など）を作成・構築し、観光客や住民に提供するというものである。観光客にとっては、興味のあるプログラムを自主的に選び参加することで滞在中の時間の有効活用や健康増進などの効果を得ることができ、地域や事業者にとっては、オンパクの開催期間中に個人旅行者を集めて呼び込むことで観光客数の増大を図れるとともに、広報・宣伝や予約・決済をオンパク事業として共通化できるため、個々のプログラムの運営コストの圧縮にもつながる。

このオンパクの手法は、共感した全国の地域へと拡がっている（2017年5月末現在、別府を含め17地域）。そ

これらの地域が結集して設立されたのが一般社団法人ジャパン・オンパクであり、情報交換をはじめ、共通する課題の解決、人材育成などに取り組んでいる（参照：一般社団法人ジャパン・オンパクホームページ <http://www.japanonpaku.com/>）。

### 3 最後に

今後、国内外を問わずFIT化は一層進展するとともに、観光対象の多様化（嗜好の多様化）や旅行を取り巻く環境の変化（ネットの利便性向上など）も進むものと考えられる。観光地同士の競争が激化するなかで、観光地が時代の流れに乗り遅れることなく、観光需要を持続的に取り込み発展していくためには、「統制」「魅力づくり」の両面を意識した対応が必要である。その際に、「統制」が強くなりすぎると面白みに欠ける恐れがあり、逆に「魅力づくり」に偏重しすぎると、明確なゴールが存在しない故に「労多くして功少なし」の状況が生じることとなるため、観光地の特性や将来像などを踏まえた上での方向性の検討が求められる。

（まきの ひろあき）



オンパクのプログラムの様子