

観光産業のビジネスモデルの変化について



高橋 一夫 近畿大学経営学部教授

たかはし かずお ●大阪府立大学大学院経済学研究科博士前期課程修了。1983年JTB入社。イベント・コンベンション部長、コミュニケーション事業部長を歴任。在職中は2001年東アジア競技大会招致概要計画書の策定、04年ロータリークラブ国際大会・大阪大会の招致事業に従事。06年JTBを退社後、流通科学大学サービス産業学部教授。12年より現職。専門は観光マーケティング。「関西ワールドマスターズゲームズ2021」組織委員会常任委員・評議員、総務省地域再生マネージャー。著書に『観光のビジネスモデル』（共著／学芸出版社／2011年）、『CSV観光ビジネス——地域とともに価値をつくる』（共著／学芸出版社／2014年／2015年度日本観光研究学会賞受賞）。

はじめに

本稿での「観光産業」の定義と位置づけを確認しておきたい。

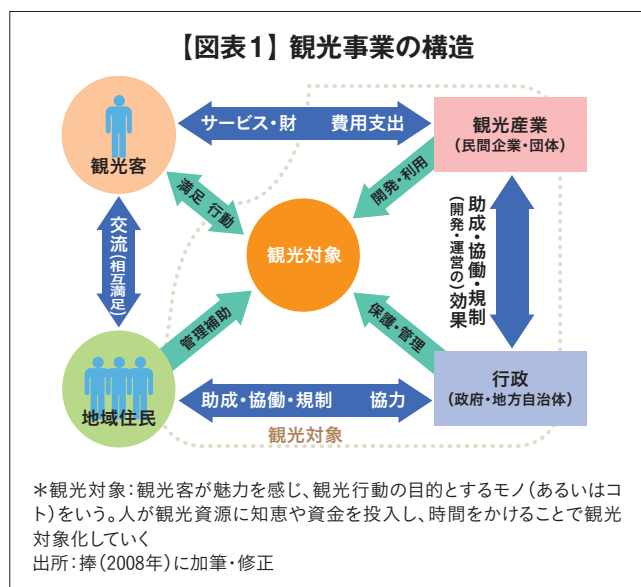
日常、我々は「観光産業」という言葉を使っているが、総務省の日本標準産業分類において「観光産業」という分類は存在しない。宿泊業、鉄道業、航空運輸業、旅行業とい

う分類で「観光産業」は存在しており、正確には「観光関連産業」というべきだが、ここでは便宜上「観光産業」と表記する。

一方で、日本標準産業分類に分類がないということは、観光産業の裾野の広さを示すものともいえよう。観光客の消費（観光消費）によって潤う産業を観光産業と定義し、観光の事業構造【図表1】にあつては観光資源（自然景観、地域の歴史・文化、温泉、スポーツなど）の見学、体験、観戦を目的とする観光客にサービスや各種の財を提供し、その対価を得る事業者の集合を指している。

観光産業を取り巻く環境の変化

観光産業は戦後右肩上がりの成長を続けたこともあり、科学的なマーケティングや競争戦略を意識する必要もなく、成果を上げ続けることができた。しかし、バブル経済が崩壊し始めて消費者の価値観が多様化し、観光産業にとって効率的であった団体旅行から個人旅行にシフトし始めた頃から、企業ごとの優勝劣敗が明らかになった。リーマンショックなどの影響もあり、2010年1月に日本のフラッグキャリアだった日本航空が会社更生法の適用を申請して破綻した事例などは象徴的な出来事であった。一方で、2012年から始まるインバウンド客の増加やシェアリングエコノミーを



牽引するAirbnb、Uber等の上陸は、日本の観光産業にどのような影響を与えるのか、新たな変化が始まっている様子を確認する。

(1) インバウンドの波

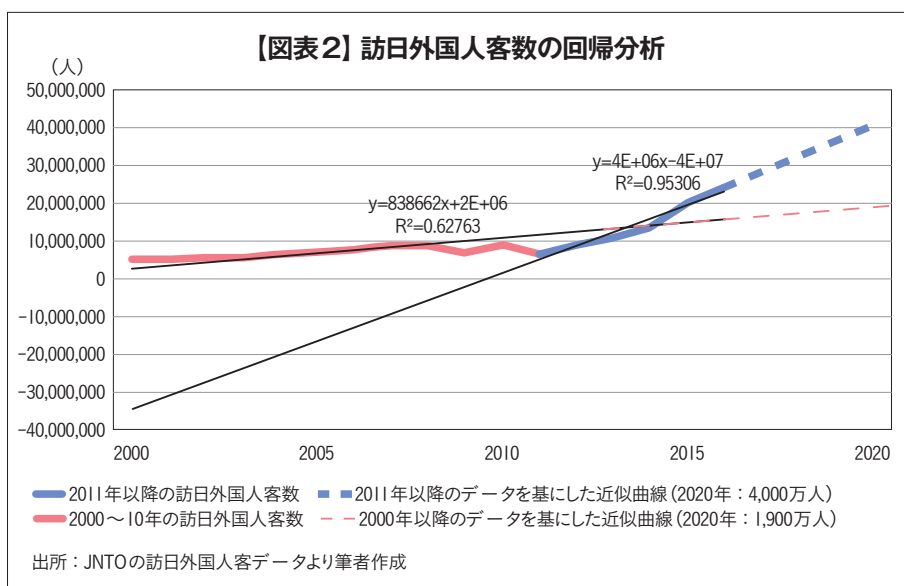
2016年は訪日外国人客が2,404万人に達し、2011年の東日本大震災によって622万人に落ち込んだ時期と比較すると約3.9倍の伸びとなっており、この5年の大きな変化がうかがえる。この大きな波を確実に捉えようと、政府は2016年3月に2020年の訪日外国人客数の目標を4,000万人に設定し直した。

なぜ、4,000万人に設定したかについては定かではないが、訪日外国人客数の回帰分析をしてみると面白いことに気付く【図表2】。2000年からの分析を試みると、近似曲線の数式では、2020年は1,900万人程度にしかならないが（赤の破線）、2011年から2016年までの訪日外国人客数で行うと4,000万人となる（青の破線）。政府がこのような分析で4,000万人という数字をはじき出したのかはわからないが、2009年の観光庁アクションプランでは2020年に2,000万人となっていたことを考えると、案外、的を射ているのかもしれない。そうであれば、2012年以降のインバウンドに関わる政策や観光産業の動きを確認することが、今後の参考となる可能性がある。

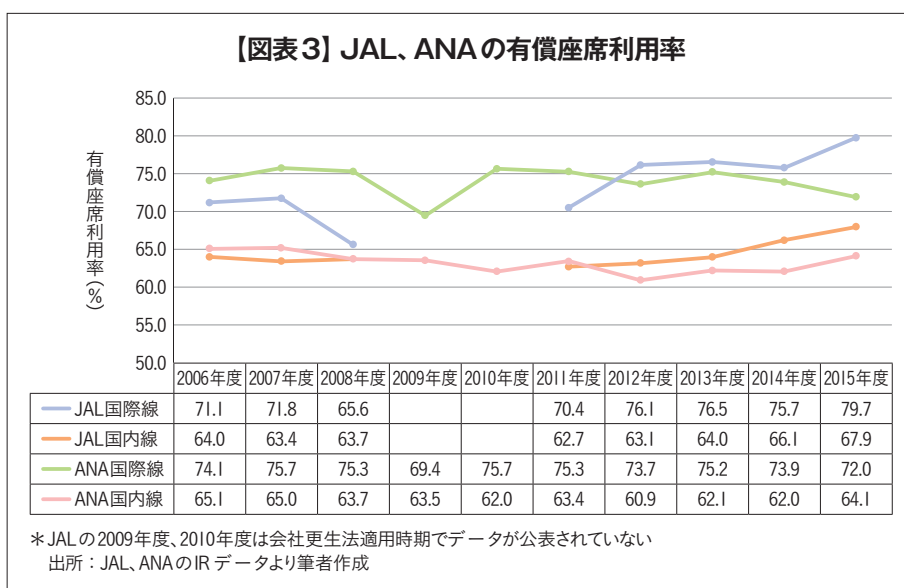
2012年は、前年が東日本大震災で大きく落ち込んだ反動で伸びが認められた。2012年12月に安倍内閣が誕生し、翌2013年3月に黒田東彦氏が日本銀行総裁に就任した。異次元緩和と呼ばれる大胆な金融緩和政策を実施し、円は外国通貨に対し大きく値を下げていった。また、同年7月からは外務省が東南アジアを中

心に査証の発給緩和を実施したことで、日本への旅行がしやすい環境が整っていく。また、2012年に日本のLCC(Low Cost Carrier: 格安航空会社) 3社が立ち上がり、2013年には本格的に稼働し始めた。2012年以降の積極的な政策や民間の戦略が功を奏して、訪日外国人客数の伸びが出てきたとすれば、青の破線で示した近似曲線どおりに2020年に4,000万人の訪日外国人客を迎えるためには、官民ともに積極的なイノベーションを進めていかなければならない。観光産業は業態別、企業別にインバウンドの波を受け止

【図表2】 訪日外国人客数の回帰分析



【図表3】 JAL、ANAの有償座席利用率

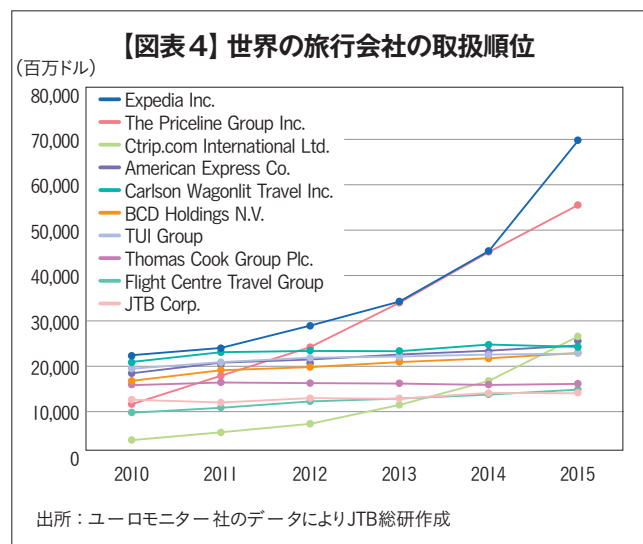


めているといえよう。ホテルをはじめとした宿泊業は稼働率が向上し、宿泊客に占める外国人の比率は2011年の4.4%から2015年は13%にまで上昇している（観光庁）。この状況は航空輸送業や鉄道輸送業、旅行業に及ぶだけでなく、「爆買い」という言葉に示されるように百貨店をはじめとした商業者にも恩恵が及んだ。しかし、フルサービスキャリアであるJAL、ANAの国際線は欧米路線に注力していること、日本人の人気海外旅行先であるハワイ・グアム路線で、日本の海外旅行客が増えないこともあり、東アジア、東南アジアの訪日外国人客が伸びているものの、有償座席利用率に大きく反映しているわけではない【図表3】。また、日本の旅行会社も、OTA（Online Travel Agent：エクスペディアのようにインターネット上で取引を行う旅行会社）やランドオペレーターと呼ばれる訪日外国人客の手配を専門に扱う外国資本の会社に押され、訪日外国人客数の伸びをそのまま取り扱いに反映できているわけではない。従来のモデルにとどまることなく、新たな取り組みが求められるゆえである。

(2) ITの波

ITに関しては今に始まったことではない。しかし、その波はあまりに激しく、特に旅行業にその影響が大きい。

【図表4】は世界の旅行会社の取り扱い順位を示している。為替により若干の変動はあるが、2015年の1位エクスペディア、2位プライスライン、3位Cトリップと、上位3社はOTAで



ある。エクスペディアは1996年にマイクロソフトの旅行予約システム部門として設立され、設立わずか19年の2015年時点で約8兆円の取り扱いを誇っている（日本最大のJTBは1兆3,400億円）。世界75カ国以上で事業が展開され、35カ国の言語で予約システムが稼働しており、エクスペディアと契約すれば全世界への発信が可能である（ダイクス、2016年）。岐阜県高山市のわずか8ルームの小規模旅館は、2011年にエクスペディアと契約して以降2～3カ月に1組しか日本人の宿泊はないというほどで、世界各地からの宿泊客で賑わい、OTAのすごさを見せつけられる。

スマートフォン1台あれば、宿泊、航空、鉄道、レストランなど旅行に関係する予約はすべてオンラインで予約・決済ができるようになり、旅行会社やみどりの窓口で並ぶということをする必要がなくなった。ウォーマックとジョーンズ（Womack & Jones, 2005年）は、購買プロセスに着目し、その非効率性を排除した消費を「リーン消費」と名付けたが、早稲田大学の恩藏直人教授は、リーン消費を顧客志向の一環としてマーケティング全体に結びつけて対応する必要性を指摘している（恩藏、2007年）。観光におけるリーン消費は、予約・購買プロセスの革新を通じて実現されており、言い間違い・聞き間違いなどで予約日時を誤るなどの問題もなくなるなど、消費者だけでなく事業者側にもメリットをもたらしていることは、我々の日常生活の中でも実感できる。

(3) シェアリングエコノミーの波

総務省の平成27年版情報通信白書は、「『シェアリング・エコノミー』とは、典型的には個人が保有する遊休資産（スキルのような無形のものも含む）の貸出しを仲介するサービス」と定義し、「貸主は遊休資産の活用による収入、借主は所有することなく利用できるというメリットがある」とその意義を述べている。国内の2014年度市場規模は233億円（前年比135%、出所：矢野経済研究所）、全世界の市場は2025年に35兆円（金融、人材、宿泊施設、自動車、音楽・ビデオ配信の5分野におけるシェアリングの合計）と予測されている。

観光分野においては、民泊とその仲介会社のAirbnbやバケーションレンタル（例えば、使用しない時期の別荘の貸し出しなど）を中心に展開するエクスペディア系のHome Awayが挙げられる。また、自動車配車サービスのUberは、

2016年5月に京都府・京丹後市で自社のプラットフォームを提供し「ささえ合い交通」を地元のNPO法人とスタートさせた。国土交通省の公共交通空白地有償運送の適用を受けるに当たっては、地元のバス、タクシー、レンタカーなどの民間会社も加わった「地域公共交通会議」での合意を取り付けた。地域住民だけではなく、観光客の足としての活用への期待も大きい。

2017年の通常国会に提出予定の民泊新法（仮称）では、営業日数制限や苦情対応など一定の要件が整理され、立ち入り検査、罰則規定が設けられることで民泊は業として認められることになる。昨年大阪では、訪日外国人客は増加しているものの、強気の価格設定もあって主要ホテルの稼働率が低下し、一部のビジネスホテルでは民泊に客が流れたという報道が出された（日本経済新聞、2016年7月1日）。「宿泊代よりも、食事や観光にお金を使いたい」という層は確実に増えているということで、外国人客のニーズは一様でないことを知ることができる。

一方で、訪日外国人客4,000万人時代を迎えるにあたり、宿泊施設の不足が指摘されており、東京では約1万8,000室、大阪では1万4,000室が不足するというレポートも出された（みずほ総合研究所、2016年）。民泊は、こうした不足する宿泊施設への対応というだけでない。バケーションレンタル、サービスアパートメントの短期貸し出しなど、既存施設の有効活用による宿泊施設の多様化や、観光客ニーズへの対応、新しいビジネスモデルの創出といった面からも期待されている。

観光産業振興における行政の役割

前項では、2020年に訪日外国人客4,000万人の達成には、行政、観光産業ともにイノベーションを起こしていかなければならないと述べた。では、行政は観光産業の振興のために、何をすべきかを確認する。

従来、観光行政はプロモーションを行うことが主な役割となっていた。しかし、まち・ひと・しごと創生総合戦略や日本再興戦略に「日本版DMO」の構築が必要であると明記された。2015年の「まち・ひと・しごと創生基本方針」では、「地域の観光振興を戦略的に推進する専門的な組織として日本版DMOを確立すること」「欧米の先進事例も踏まえ、望ましい機能を備えた日本版DMOを早急に育成すること

が述べられている。また、2016年の「日本再興戦略」では、「2020年までに世界水準のDMOを全国で100組織形成」と述べられており、欧米のDMOのあり方が意識されていることがうかがえる。

ここでは紙幅の関係で詳細は別に譲るが（拙著『DMO—観光地経営のイノベーション』を5月頃出版予定）、欧米のDMOではマーケティング、プロモーションはDMOのプロフェッショナル人材に任されており、観光行政は観光政策を行うよう役割分担が明確に分かれている。観光政策というのは、「二次交通問題をいかに解決するか」「歴史的な建物が取り壊されるのであればファサードだけでも残せるように調整する」「都市計画の用途変更が行われるなら、観光行政としての意見を反映させられるように努める」など庁内調整を中心に、都市の魅力を増すように努めることがその中核となっている。

また、行政は、「地域単位」「業界単位」との付き合いはあるものの、公平性の観点から個別の観光事業者と正面から向き合った対応ができないことや事務職はゼネラリストとして育てられ、2～3年で異動するため、実務経験に欠け地域の観光事業者へのアドバイスができない、など行政関係者特有のジレンマがある。

そのため、観光産業振興の視点から観光行政の役割を考えるとインフラ整備と規制緩和が重要なポイントとして考えられる。例えば、15万トン級の大型客船を誘致しようと思えば岸壁延長が600メートル、水深が12メートルなければ誘致ができないとか、歴史のある古道散策を売り物にしようとするば道普請やトイレの設置といったことも重要で、こうしたことは行政が中心になって行うことが適切である。民間企業は観光関連インフラが整備されることによって、新たなビジネスモデルの創造を競い合う環境が整う。

また、規制緩和においては、政府は積極的に議論を進めていることがわかる。【図表5】は2017年1月末現在の観光政策に関わる「今後成立・改正が想定される法律や制度」である。前述した民泊サービスをはじめ、幅広い分野での議論が進んでいる。

例えば、2016年10月に出された「通訳案内士制度の見直し方針について（中間取りまとめ）」では、「有償で、外国語による旅行に関する案内を行うことが独占的に認められている通訳案内士の業務を開放し、様々な主体が参画し

【図表5】今後成立・改正が想定される法律や制度

関係事業	国の方向性
通訳案内士	<ul style="list-style-type: none"> 一定の品質確保を前提に、「業務独占規制」等、通訳ガイド制度の見直し 特区ガイドの活動域を広げ、有料ガイドが可能な通訳案内士の不足を補完 2017年通常国会に通訳案内士法の改正法案を提出予定
宿泊業 (規制改革推進会議)	<ul style="list-style-type: none"> 生産性向上と多様な宿泊サービス提供の観点 2017年改正予定、最低客室数(ホテル10室以上・旅館5室以上、最低床面積の変更) フロント設置義務の緩和、経営の自由度を高めて多様なサービスの普及
旅行業 (ランドオペレーター含む)	<ul style="list-style-type: none"> 着地型観光推進に向け、企画・商品提供をしやすい制度の整備(地域限定管理者の創設、第3種旅行業の業務範囲の見直し等) 増加する訪日外国人旅行者の受け入れ環境の整備・国内の旅行者と海外のOTA(Online Travel Agent)との平等な競争環境の実現 <p>【ランドオペレーター】</p> <ul style="list-style-type: none"> 問題のある事業者を適切に指導・監督できる制度構築 旅行の安全、取引の公正確保
観光活性化 ファンド	<ul style="list-style-type: none"> 観光地を面的に整備する投資ノウハウ等に関する機能を安定的、継続的に提供できる体制を整備 古民家再生の官民ファンド(2018年に500億円:菅官房長官)
IR (統合型リゾート)	<ul style="list-style-type: none"> 2016年12月統合型リゾート(IR=Integrated Resort)整備推進法が成立 2017年12月までにIR実施法を整備
民泊サービス (年間180日の 範囲内)	<ul style="list-style-type: none"> 「民泊サービスのあり方に関する検討会」での検討が進み、2016年6月中に最終とりまとめが行われ、2017年の通常国会に法案提出予定 民泊への苦情や開設手続きなど、相談窓口の一本化

出所：新聞、専門誌から筆者取りまとめ(2017年1月末現在)

で多様なニーズに臨機応変かつ的確に対応できるようにし、観光先進国として質の高い観光交流を実現するために必要な環境を整備すべき」と指摘されている。地域において「特区ガイド」の活動域の拡大による特徴的な着地型旅行商品を造成できるようになる可能性もある。特区ガイドとは地域限定特例通訳案内士のことで、外国人に対し、外国語を使用して有償で観光案内を業として行う場合は、法律により試験に合格し、通訳案内士の資格を取得する必要があるが、特別区域内(自治体の指定範囲内)限定で、特区自治体が開催する研修を修了した人が、報酬を得て通訳ガイドの活動を行うことができるという制度である。

通訳案内士の試験は高度で合格率が低いため、質の高いガイドとして今後は取り扱われるが、一方で新制度によって「新橋のガードレール下でサラリーマンの一杯飲みを体験する2時間コース」や「通天閣とソースの2度づけ禁止串カツを体験する3時間コース」など、地域での生活体験が特区ガイドによって案内されることが可能となるだろう。実際、「TOMODACHI GUIDE」というソーシャル・ガイド

マッチングサービスが立ち上がっており、ある意味で体験をシェアする新規ビジネスモデルといえよう。

法律の成立・改正は周辺環境の変化を読み取ったものであり、新たなビジネスモデルを考えるに当たっては見逃してはならない。

イノベーションへの対応

日本の観光産業に新たな波が押し寄せる変化の時代にあつて、政府は規制改革推進会議での議論をもとに、規制緩和を進める法改正を目指している。では、民間企業側はどのように対応をすべきであろうか。

観光産業においては、今がパラダイムチェンジのときだという認識が必要である。観光産業に押し寄せる波は、従来当たり前と思っていた常識や価値観に非連続的・劇的な変化を求めている。成長戦略は、変化を生かしチャンスを生らすの手に引き寄せることで生きたものになると考えるべきであろう。ここでは、ハーバード大学のクレイトン・クリステンセン教授の『イノベーションのジレンマ』からビジネスモデルが変化するときとはどういうことかを見ていきたい。

クリステンセンは「偉大な企業は正しく行動するが故に、やがて市場のリーダーシップを奪われ失敗する」と意外な主張を展開する。優れた経営を行う業界のリーダー企業が失敗するのは、間違った経営判断によるわけでも新しい技術の出現に気付かないことによるわけでもない。顧客のニーズに耳を傾け、顧客が求める製品を作り、その製品に必要な新技術を開発するために投資も行うような優れた経営を行う企業であるほど、市場構造を大きく変える「破壊的イノベーション(成功したビジネスモデルの有効性を破壊するような革新)」によって失敗をすると主張するのである。

その例として写真フィルムのリーダー企業であるイーストマン・コダック社を挙げることができる。コダック社は1975年に、他社に先んじてデジタルカメラを開発したものの、同社は写真フィルム技術の改善に力を注ぎ、顧客の求める性能以上のフィルムを作ろうと「正しく行動した」が故に、デジタルへの取り組みに遅れが生じた。デジタルカメラと、それに続くカメラにもなるスマートフォンの開発は、コダック社の従来の写真フィルムとカメラ生産事業に大きな打撃を与え、同社は2012年1月19日に米国連邦破産法第11章の適用による事業再建を、ニューヨーク州の連邦破産裁判所に申請

しなければならぬ事態に陥った。

クリステンセンは、企業が新しいイノベーションに対応できるか否かは、技術の中身の次元の問題ではなく、技術をマネジメントする組織のあり方の問題として捉えている。優良企業は、自らを業界のリーダーに押し上げた経営慣行そのものによってイノベーションを起こせなくなり、市場を奪われる原因となるのだという。

さらにクリステンセンは、破壊的イノベーションには2種類のタイプがあると指摘している。「ローエンド型破壊」と「新市場型破壊」である。

ローエンド型破壊とは、「過保護にされた顧客」に従来と比べて性能などの低い製品・サービスを低価格で販売することで新規参入するイノベーションのことをいう。「過保護にされた顧客」とは、既存の製品・サービスの性能などが、彼らのニーズを超え、提供される価値が過剰になっている人々を指す。従来の宿泊業にとっての民泊はローエンド型破壊といえるだろう。「観光の拠点として泊まることができたらそれでよい。それよりも体験や食事にお金をかけたい」と考える観光客にとって、彼らのニーズに合う宿泊施設は民泊ということになる。

一方、新市場型破壊とは、従来の製品・サービスにない性能などを提供することで、従来は「無消費」だった状況から新たに需要創造をするイノベーションのことである。前述のエクスペディアや日本の楽天トラベル（創設時は日立造船コンピュータによる「ホテルの窓口」）は、Windows95が発売され誰もが気軽にインターネットに親しむようになった翌年の1996年に、新業態のビジネスとしてWebによるホテル予約サイトを立ち上げた。

特に日本においては、購買プロセスの非効率を排除するリーン消費に消費者の目が向いてくることは、ホテルの窓口が立ち上がった当初は意識されてはいなかった。どちらかといえば、クレジットカードなどの個人情報やWebに載せて決済するなど、センシティブな日本人市場では成り立たないのではないかと見立てや、町中のどこからでも歩いていける距離にコンビニエンスストア（以下コンビニ）があり、コンビニの24時間の営業機能を活用した日本独自のeコマースの可能性を指摘した意見もあった（高橋一夫、2013年）。

持続的にイノベーションを進める企業であっても、新市場型破壊のイノベーションについての気付きや判断が難し

いことは事実である。イー・ストマン・コダックでさえ、その判断を誤った。一方で、エクスペディアは、1994年にWindows95の開発に従事していたリッチ・バートン（当時27歳）が、ビル・ゲイツやスティーブ・バルマーらマイクロソフトのボードメンバーにインターネットを利用した旅行予約システムの開発を提案し、承認を受けることで始まった。ある意味「やってみなはれ」の精神が組織に生きていなければならぬのではないと思われる。

しかし、ローエンド型破壊のイノベーションはそうではない。無消費の状態ではなく、「過保護にされた顧客」が存在し、その道のプロフェッショナルからすれば「やり方によってはうまくいく」と反応できるものであろう。民泊に対して、従来の宿泊業界は自ら乗り出すという選択もある。ナンバー1戦略は新たに出てきたビジネスモデルをある意味で模倣し、ライバルになるであろう組織のシェアを奪い取ることでその地位を維持するのである。Uberに対するタクシー業界も同様で、自らがその分野に乗り出していくことも必要である。自治体にも実証実験をさせないのではなく、そのデータを使いこなすことで自らがビジネスモデルの変化のトップに立ちシェアを握るほうが、新たな金鉱を掘り当てることができるのである。

【参考文献】

- 高橋一夫、藤野公孝編著『CSV観光ビジネス』学芸出版社、2014年
捧富雄著『観光と観光事業』『地域振興と観光ビジネス』（羽田耕治監修）JTB能力開発、2008年
高橋一夫、石井淳蔵編著『観光のビジネスモデル』学芸出版社、2011年
みずほ総合研究所「訪日外国人4,000万人時代の宿泊施設不足」2016年
『週刊トラベルジャーナル』2017年1月16日号
高橋一夫編著『旅行業の扉』碩学舎、2013年
クレイトン・クリステンセン著、玉田俊平太監修、伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ 増補改訂版』翔泳社、2001年
クレイトン・クリステンセン、マイケル・レイナー著、玉田俊平太監修、櫻井祐子訳『イノベーションへの解』翔泳社、2003年
恩蔵直人著『コモディティ化市場のマーケティング論理』有斐閣、2007年
ジェームズ・P・ウォーマック、ダニエル・T・ジョーンズ著、飯村昭子訳「リーン消費：顧客の機会コストを削減する」『DIAMOND ハーバードビジネスレビュー』2005年8月号

【講演録】

マイケル・ダイクス氏（エクスペディアホールディングス日本・マイクロネシア地区統括本部長）「エクスペディア日本法人の戦略と日本のインバウンドへの貢献」2016年9月6日、近畿大学観光マーケティング研究室主宰第5回DMOのあり方研究会での講演