

JR EAST(ジェイアールイースト)第18巻6号 平成23年8月1日(毎月1回1日)発行 平成6年3月30日第3種郵便物認可

# JR EAST

The Magazine for the Customer Community, August 2011

特集

## 観光



8

AUGUST 2011



# インバウンド 戦略をつくる

桜美林大学教授の鈴木勝氏は、  
インバウンドを増加させるには、地域がインターナショナルな  
視点を持つことが欠かせないと指摘する。  
また、今後は、行政とのさらなる連携に加え、  
観光ガイドの育成などソフト・インフラの充実が大切だという。



桜美林大学  
ビジネスマネジメント学群 教授  
**鈴木 勝**

すき まさる／1945年千葉県生まれ。早稲田大学商学部卒業後、日本交通公社(現JTB)入社。主に海外、国際業務に従事。JTBワールド取締役アジア部長、JTBアジア取締役日本支社長などを経て、2000年退社。同年大阪観光大学観光学部助教授、02年同大教授などを経て、08年より現職。09年から国連世界観光機関(UNWTO)観光専門家委員会委員(TOURISM EXPERT)を務める。大阪観光大学名誉教授。

*Photograph: Masato Seto*

— 東日本大震災からの復興に向けて、観光が果たす役割に注目が集まっています。中でも、力技を握るのはインバウンド(日本を訪れる外国人観光客)だといわれます。なぜ、インバウンドを増加させることが大切なのでしょうか。

鈴木 日本を訪れる外国人観光客が増加すれば、大きな経済効果が期待できます。日本を訪れた外国人旅行者は、観光施設や宿泊施設を利用するだけでなく、食事やショッピングなど、さまざまなかたちでお金を使います。インバウンドが増えれば、観光産業だけでなく、第一次産業、第二次産業、第三次産業を含め、地域経済全体が潤うのです。

先日、バンクーバー——成田便の飛行機に乗る機会がありました。機内は満席でしたが、驚いたことに、乗客の三分の二が四分の三は、成田国際空港から台北やソウル、バンコクに向かう、トランジット客だったんですね。まさにジャパン・パッキング、いわば「日本素通り現象」です。トランジット客の半分に日本を観光してもらえるようになれば、相当な経済効果が見込めるはずです。

——より多くの外国人に、日本へ観光に来てもらうには、どうすればよいでしょうか。

鈴木 これまでの日本の観光産業は、アウトバウンド(日本人の海外旅行)が中心でした。アウトバウンドのノウハウや経験は、かなり蓄積しているんですね。

一方、インバウンドのノウハウは、非常に乏しいのが現状です。日本の観光産業はアウトバウンドからインバウンドへと、大きく方

インターナショナルな視点

をさまざまな言語に翻訳するだけでは、外国人観光客のニーズに応えることはできません。日本へ向けてのバウンド、つまり、グレフや温



Photograph; Yasuko Aoki/a.collectionRF/amanaimages

向性を転換する必要があります。

——インバウンドへの転換にあたって、どのようなことが求められますか。

鈴木 地方自治体や地方の旅行会社、地方の業者などが、自らマーケティングやセールスを行い、インバウンドを誘致することです。地域全体がインターナショナルにならなければいけないんですね。

例えば、東北地方の観光振興は、現在、日本個人観光客の誘致に力を入れている段階です。国内の旅行需要を獲得するのも大切ですが、インターナショナルな視点を取り入れて、現地で誘致活動やプロモーションを行わなくてはいけません。目線を内から外に切り替えて、外国人をターゲットにする必要があると思います。

また、素晴らしいレストランがあつたら、その社長やシェフが海外に直接セールスに行かなくてはいけません。それから、外国人を日本に受け入れ、数日間エンジョイさせるノ

ウハウや、地域の人々が主体となつて旅行商品を企画するノウハウを学ぶ必要があります。

——外国人向けの宣伝・誘致活動を行うにあたって、大切なのはどのようなことでしょうか。

鈴木 この国のどのような人に来てほしいかなど、ターゲットを絞り込んだ上で、戦略を使い分けることです。ひと言で「中国人を誘致する」といつても、ターゲットをメインランドの中国人に絞るのか、華僑に絞るのかによって、求められる戦略は全然違います。また、華僑といつても、タイに住んでいる華僑とか、アメリカやカナダの華僑をターゲットに

——世界から観光客を呼び込むには、ほかにどのような視点が求められますか。

鈴木 東北六県など、地域・プロックの単位で連携を組み、宣伝・誘致を行う必要があります。まずは地方の魅力を伝えるのです。知名度が上がり、リピーターを獲得した段階で、県単位のミッショング（セールス使節団）を派

をするさまざまな言語に翻訳するだけでは、外国人観光客のニーズに応えることはできません。韓国人向けのパンフレットには、ゴルフや温泉、個人旅行に関する情報を充実させ、中国人向けのパンフレットではショッピング情報を重点的に取り扱うなど、ターゲットの要望に応えるためのさまざまな工夫が必要です。——それには、ターゲットを熟知することが大切ですね。

鈴木 その通りです。注意しなくてはいけないのは、旅行会社にリサーチを依頼したり、現地の観光のプロの講演を聞くだけでは、実際のニーズはわからないということです。現地の旅行会社のカウンターに足を運んで顧客の生の声を聞いたり、自分の目で現場を見ることが求められます。

——最近ロシアに出張する機会が多いのですが、飛行機の中で、何人かのロシア人がイチゴを持っているのに気付いたんです。聞いてみると、それは静岡県の久能山産の高級イチゴでした。土産物業者が高級イチゴを調達し、ロシア人向けのお土産として販売すれば、大きな利益を上げることができるでしょう。やはり、ビジネスチャンスをつかむには、現場を見ることが大切なんですね。

## キーワードは連携

——旅行商品をつくるにあたっては、日本人するかで、違う対応が求められるんです。

向けの商品をカスタマイズするのではなく、外国人旅行客専用の商品を一からつくる必要がありますね。

鈴木 商品づくりもそうですが、パンフレットをつくるにしても、日本語のパンフレット

# 特集 観光

遣したり、フェアを開催すれば、より幅広い客層を集めることができるはずです。

外国人観光客の中には、青森を観光してから、東京や京都や九州に行きたいという人もいます。あるいは、ソウルを観光したいといふ人もいるかもしれません。競争力のある地域や、共通点を持つ地域と連携を組むのはもちろん、正反対の特徴を持つ地域と連携を組み、セットにして売り込むなどの工夫も必要だと思います。

外国人観光客向けの旅行商品をつくるには、息の長い取り組みが求められます。プロジエクトリーダー役が必要なのではないでしょうか。

—外国人観光客向けの旅行商品をつくるには、息の長い取り組みが求められます。プロジエクトリーダー役が必要なのではないでしょうか。  
鈴木 さまざまな地域の観光素材を結びつける、コーディネーターを育成することが大切です。自分の地域だけでなく、日本全体の観光事情や、国際便のルートなどに精通し、さまざまな地域との連携を実現することができます。自分に拠点を置く旅行会社が地域の観光に力を入れるだけでなく、ソウルと連携して安価なルートをつくり、米国人に売り込んだり、新潟に拠点を置く旅行会社がロシア人観光客を対象に、新潟空港をハブとして利用した沖縄旅行やフィジー旅行を企画するなど、コーディネーターの能力次第でビジネスの可能性はいくらでも広がります。

—行政との連携も大切ですね。

鈴木 日本では二〇〇八年に観光庁が設立され、国を挙げて観光に取り組んでいます。しかし、観光先進国。の取り組みは、日本のことはいかにも広がるのです。

鈴木 オーストラリアは、食文化を活用してインバウンドを振興するために、税制上の助成金を出しています。例えば、オーストラリアの

シーフードレストランのマネージャーが外国人にセールス出張を行った場合、航空運賃やパンフレット代に補助金を出す仕組みです。また、在豪の日系旅行会社がパンフレットにオーストラリアの観光情報を載せると、その旅行会社に補助金が出る制度もあるんですね。

韓国は、李明博大統領がビザの発給要件の緩和をはじめとする観光施策に猛烈な勢いで取り組んでいます。また、首相自らが日本の大手旅行代理店の社長を招き、激励するなど、トップセールスを行っているんですね。それから、韓国の観光局「韓国観光公社」は東京だけでなく、大阪、名古屋、福岡に支社を構えるなど、海外に多くの拠点を設け、宣传・誘致活動に力を入れ、パックアップ体制を強化して、官民一体の取り組みを続けています。

中国も観光に力を入れています。世界経済フォーラムが発表する「旅行・観光競争力ランクイング」において、〇八年、六十二位だった中国の競争力は、一年後、三十九位に順位を上げ、二十二位の日本を追いかけています。—日本にはどのようなことが求められています。

鈴木 中国も観光に力を入れています。世界経済フォーラムが発表する「旅行・観光競争力ランクイング」において、〇八年、六十二位だった中国の競争力は、一年後、三十九位に順位を上げ、二十二位の日本を追いかけています。—日本にはどのようなことが求められています。

鈴木 観光を成長戦略として掲げる以上は、一国のトップが常にメッセージを発信し、さまざまな施策に取り組んでいかなくてはいけないのでしょうか。

鈴木 観光を成長戦略として掲げる以上は、これまで日本が盛り上がりがないといけない。これまで日本全国が盛り上がりたくないといけない。これはエアライン中心主義で、飛行機で移動して空港のある都市を観光するのが主流でした。しかし、観光立国を実現するには、各地域を繋ぐ特徴があるといけない。ステージが変わったんですね。このチャンスを生かさない手はありません。

—都市間を点で結ぶ飛行機とは違い、鉄道には各地域を線で結ぶ特徴があるといけない。例えば、観光廳をよりスマートな体制にして、JNTOが実働部隊として全国にオフィスを設置し、地方自治体の観光局や広域的な観光

協議会と連携して観光振興に取り組むなど、首尾一貫した体制を構築するとともに、各機関でノウハウを共有する仕組みをつくる必要があります。

## ソフト・インフラの充実

—世界の目は、震災後、日本がどのように復興するかに集まっています。観光をテコに復興を遂げることができます。日本の観光力を示すいい事例になりますね。

鈴木 そうですね。日本の長所を生かさなくてはいけないと思います。ハード・インフラに関しては、日本は世界でもトップクラスであります。例えば、日本ほど交通インフラが発達している国はありません。鉄道を使えば、東京から数時間で、さまざまな観光地に行くことができます。バスの路線も充実しています。

鈴木 さまざまな地域を結び、外国人観光客に全国的魅力を知つてもらうことができるでしょう。日本の交通インフラは、ほかの国にはない、大きな強みなのです。

これまではエアライン中心主義で、飛行機

で移動して空港のある都市を観光するのが主流でした。しかし、観光立国を実現するには、

日本全国が盛り上がりがないといけない。ステージが変わったんですね。このチャンスを生かさない手はありません。

—都市間を点で結ぶ飛行機とは違い、鉄道には各地域を線で結ぶ特徴があるといけない。例えば、観光廳をよりスマートな体制にして、JNTOが実働部隊として全国にオフィスを設置し、地方自治体の観光局や広域的な観光



Photograph; pascal/a.collectionRF/amanaimages

鉄道やバス、クルーズなどを組み合わせて、さまざまな地域を結び、外国人観光客に全国津々浦々をくまなく回ってもらえば、日本の魅力を知つてもらうことができるでしょう。日本の交通インフラは、ほかの国にはない、大きな強みなのです。

必要があると思います。外国人観光客にしてみると、羽田空港や成田国際空港、関西国際空港に到着した後、どのようにして観光地に向かえばいいのかがわかりにくいんですね。例えば、外国語で観光拠点を案内したり、観光ルートをつくる人は多くありません。また、決まったルートしか案内できないことも少なくないんですね。

#### —観光ガイドの充実は重要ですね。

鈴木 その通りです。今後、ビザの発給要件の緩和により、中国からの観光客の増加が予想されます。地域の文化や歴史を外国語で紹介できる日本人ガイドの育成が求められると思ひます。中国に行って中国語を勉強し、中国の会社でビジネスを学んだ後、日本に戻つて中国人相手のインバウンドに携わるというぐらゐの気概を持つた人材を育成する必要がありますね。

#### —旅行商品の価格設定についても考える必要があるのではないでしようか。

鈴木 もともと外国人用のバスツアーと日本人用のバスツアーは、別個のものとして企画されています。外国人用のバスツアーは、通訳ガイドを付けなくてはいけない分、コストがかかり、価格が高くなるのが現実です。一方、日本人用のバスツアーは多彩な商品が取り揃えられており、かなり低価格の商品もあります。外国人観光客が見たら、なぜ同じツアーに参加できないのかと、不満に思うでしょう。

より多くの外国人観光客にツアーに参加してもらうには、コストを下げる工夫が必要なんですね。必要最小限の外国語を話せる日本人ガイドを付けて、外国人も日本人と同じバスに乗せれば、通訳ガイドを雇う必要はありません。

ません。外国人観光客にもリーズナブルな価格でツアーアー商品を提供できるはずです。

—ソフト・インフラといえば、おもてなしも大切な要素ですね。

鈴木 おもてなしは日本の心であり、日本の観光産業の強みだといわれます。しかし、世界的には、日本のおもてなしはあまり評価されていないのです。実際、二〇一一年に世界経済フォーラムが発表した「旅行・観光競争力ランキング」では、日本の観光産業の全般的な競争力は二十二位と評価されましたが、「観光や旅行への親近感」というホスピタリティに関する分野では百三十一位でした。文化遺産や道路・鉄道ネットワーク、衛生面は非常に高い評価を受けているのに、ホスピタリティの低さが足を引っ張つているのです。

—日本人は親切で礼儀正しいといわれるのに、なぜ低い評価しか受けられないのでしょうか。

鈴木 日本人は語学力のハンディもあり、おもてなしの気持ちを外国人にうまく表現できません。だから世界の人々に伝わらないんですね。例えば、出張で日本に来た外国人に「いまは東北がいい季節ですよ。是非行ってみてください」と勧める人は少ないのではないかでしょうか。外国人からすると、日本人には観光に対する熱意がないのではないかと思われてしまうんです。

また、外国人観光客のニーズに対して、より的確に応える必要があると思います。誰もがごちそうを振る舞つてもらつたり、至れり尽くせりのサービスを受けることを喜ぶとは限りません。相手が求めていることを気遣いながら、もっと肩の力を抜いて、自然体で接することが大切だと思います。