

それでも私たちは進む 「インバウンド観光 新マーケティング5.0戦略」

2020年8月7日 運輸総合研究所 オンライン配信

講師——李容淑 観光庁Visit Japan大使
関西国際大学経営学部経営学科教授
株式会社リンクイ代表取締役社長

■講演の概要

はじめに

「酒サムライ」と「Visit Japan大使」

私には二つのあだ名がある。「日本酒」と「観光」に関するものである。「日本酒」については2004年に利き酒師の資格を取得し「酒サムライ」を、「観光」については「Visit Japan大使」と「Cool Japan大使」を名乗っている。

皆さんは「酒サムライ」をご存知だろうか。「酒サムライ」とは、日本酒造青年協議会が2005年から毎年、日本酒の普及に貢献した人を1年で5人程度選んで叙任している称号である。私は2015年に称号をいただいた。

なぜ私は外国人として日本酒をいろいろなところで宣伝しているか。

日本に来て会合で集まった際に日本人の多くが「とりあえずビール」「とりあえずビール」と言うのを聞いて、日本に来てしばらく私は「SAPPOROビール」「ASAHIビール」「KIRINビール」「とりあ



講師：李容淑

えずビール」と日本のビールの銘柄だと思っていた。韓国はもちろん外国では日本酒がとても高く評価されているのに日本人はなぜ日本酒よりほかのお酒を好むのだろうかと思議に思っていた。

それであれば日本酒が好きな外国人にもっと日本酒の良さを伝えようと考えてますます興味を持ったのだ。

蔵元を回りながら日本酒について多くの取材をし、韓国で日本酒に関する本を執筆したりした。韓国日本大使館では日本の蔵元のブースを出しながら様々なVIPなどをお招きして、利き酒などのイベントを行い、マスコミを通じて日本酒をPRした。直接にはその結果とは言えないものの2017年の日本酒（清酒）の輸出先が第1位はアメリカ、2位が韓国となっている。

次に「Visit Japan大使」としての私だ。「Visit Japan大使」として2003年に任命されてから今まで様々な活動をしている。2015年安倍総理を議長とする「明日の日本を支える観光ビジョン構想会議」には民間人参加者7名のうち2名の外国人有識者の1人として参加した。そこでは外国人観光客に対してどのような政策を打ち出していくかを議論してきた。また2018年北海道胆振東部地震、平成30年台風第21号など自然災害があった際にも「第25回観光戦略実行推進協議会」において、外国人としての立場から様々な対策を提案をした。2019年10月1日観光庁の設立記念日には、赤羽国土交通大臣と意見交換を実施するなど観光促進に携わってきた。

2019年度は訪日外国人旅行者数が3,188万人を越え、日本政府観光局が統計を取り始めた1964年以降最大となった。結果訪日外国人旅行消費額は4兆8,000億円を超えた。

そのような状況の中、様々なところで観光産業、関連産業の人財不足が大きな課題となっている。日本国内の人財だけではこれからますます増加するであろう観光客に対応しきれないため、各大学が連携してその課題を解決すべく「IR・観光人財育成大学間連携プログラム検討会議」が開かれている。

しかしながら今は、新型コロナウイルス感染症の危機に我々は直面しており、特に観光業界は大きな打撃を受けている。

しかしここであきらめてはいけない。我々はこのような状況で、どのように「Withコロナ」「ポストコロナ」におけるインバウンド観光について考えていくべきか。「酒サムライ」であり「Visit Japan大使」である私が「新マーケティング5.0戦略」をお伝えしたい。

1——ポスト・Withコロナを考える

持続可能な観光、数から質へ

今までは「都会中心」であったが、これからは「地域主義」になるであろう。そのための情報発信が求められ、またこれまでの「自由な移動」から「管理された移動」となっていくであろう。できる限りのAI導入、自動化、タッチレスに変化していかねばならない。そして「信頼感が観光資源」という時代になってい

く、いかに国として、地域として「信頼感」を発信していくかが求められる。

「旅行に行きたい」という心理はどこの国の国民でも持っているものである。コロナ禍においても絶望する必要はない。しばらくすると観光再ブームが必ずややってくる。それを踏まえてオーバーツーリズムの基準もしっかりと決めていかなければならない。キーワードは「持続可能な観光」「数から質へ」だ(図-1)。

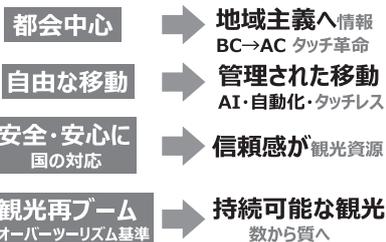
2——ポスト・Withコロナの課題・Solution

そのような変化にどのように対応していけばよいのか(図-2)。

まずは「Sustainability」。単なる地域の紹介だけでなく、いかに安心してその地域に来ていただけるか、安心・安全に対してどのように対策しているかを伝えていくことが効果的だ。「安心・安全が観光資源だ」ということを認識することが大切だ。

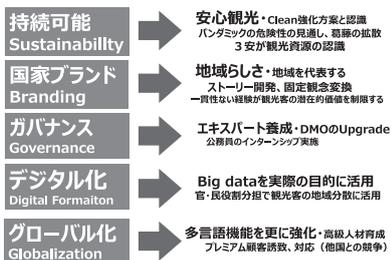
次に「Branding」。国家Brandingとして「日本らしさ」から「地域らしさ」に変えていくのだ。地域を代表するストーリー開発が必要だ。「おもてなし」という言葉は今までもあるが、地域住民が自らおもてなしを観光客に実感してもらう、

ポスト・With コロナを考える



■図-1 (講師作成)

ポスト・With コロナの課題・Solution



■図-2 (講師作成)

それも観光客が卒倒してしまうくらいの感動的なおもてなしやサービスを実践していくのが、これからの新マーケティング5.0戦略の取り組みである。

次に「Governance」。いかにその地域のプロを育成していくかである。今、日本でもDMO (Destination Management Organization) が各地で活動しているが、そのDMOをいかにアップグレードしていくかが大事である。各地方に専門家レベルの担当者が配置されていることが理想だが、各自治体の観光担当者は地元のことしか知らない人が多いのが現状である。「都会中心」の観光客の旅行スタイルをいかに理解するか、外国にまで足を延ばして徹底的に観光に来るお客さまの心理を理解することが大事である。私は各自治体の観光担当者にインターンシップが必要と考え、様々な自治体に声をかけている。大阪堺市の観光担当者は韓国に1か月から1か月半程度インターンシップに実際参加している。

そして「Digital Formation」。今ある豊富なBig Dataを実際の目的にいかに活用するか、官がデータを民とどう連携させ活用させるかがキーになる。インバウンド観光に有用に豊富なBig Dataを使うかが大事である。

最後に「Globalization」。今はコロナ禍で往来が鈍化しているが、多言語機能などはさらに強化していく必要がある。またプレミアム顧客の誘致のために最高級人材の育成が必須である。プレミアムな顧客を誘致し、徹底的に対応するためには、ストーリーテリング、スピリッツ、哲学を共有することが不可欠なのだ。それができるグローバル人材の育成は欠かせない。他国との競争がさらに激しくなっていく中、グローバル化に関しては深く考えていかなければならない。

3——それでも進む段階的戦略

韓国人の日本観光の進化を見ていくことは、これからの日本の観光を考えて

韓国人日本観光の進化



■図-3 (講師作成)

いく上でヒントになる(図-3)。

韓国の経済成長によって観光も進化してきた。経済成長初期は成長の勢いがあり産業観光が中心であった。成長中期になると単純観光に移行していった。全体的に経済成長が低迷期になると学習観光に変化していった。自分の心理的満足度をさらに高めるため、「モノ」から「コト/体験」、そして「文化」を理解することに目標が移行していったのだ。このように観光の目的が進化していく過程を我々は認識していく必要がある。

日本の中でもK-POPなど韓流ブームがあった。韓国の文化が日本に多く入ってきたことによって、逆に韓国でも日流文化が広がっていった。日本食、日本酒、漫画などが併せて成長していったのだ。最近の日韓関係はぎこちないところがあるが、私の感覚では多くの韓国国民は「日本との関係をよくしよう」と考えているし、日本の文化が大好きな人もたくさんいる。そのことは皆さん、忘れないでいただきたい。

次に日本の視点から見ていく。日本は超高齢社会、韓国以上に低成長時代が早くやってきた。また自由貿易などを受け、農村など地域に影響も出てきている。地方活性化するにはIターン、Uターン政策をどうするか、自由貿易、情報化、IT化、AI時代に日本がどのように打って出るか、である。

低成長時代には高品質低価格戦略、また更に上のプレミアム顧客をいかに取り込み、農村など地域を活性化させるか、機械化を徹底的に実施し人件費を

節約し利益創出戦略をしていくかなど、海外の他地域より先んじてこれらに取り組みことで日本が他国から注目されていく。日本の伝統産業と優れた日本の最先端技術を融合していくことが世界化戦略の一つだ。それには必ず日本のスピリットが入った戦略でなくてはならない。

このコロナ禍では観光に関する戦略は段階的に進めていくものだと考えている。

今は「観光PR、観光プロモーション」ではなく「安心・安全・安定」の危機管理構築をすべき段階、日本が危機管理の最先端の国であることを推し進める、Clean Marketingの段階である。

観光客の心理が少し回復した次の段階では「数よりも質」のプレミアムツアーマーケティングが戦略になる(図—4)。

そして入国可能な対象地域が少しずつ増えてきたら、入国可能地域を対象に集中的に誘導する集中マーケティングを戦略とする段階である。

入国が再開され、航空事業も回復した安定段階になれば第2のインバウンド観光ブームがきっと戻るだろうと私は確信している。その時こそ革新5.0マーケティングが重要になってくる。

4—革新5.0マーケティングLiving Innovation, 伝統産業+精密・AI産業暗黙の伝統技術と最先端技術との融合

伝統産業の世界化戦略について日本酒を例にとって説明する。日本酒は水が大事、良質な水が必須だ。そして清浄な

環境、匠の高度な技が欠かせない。それにこだわるのが1.0マーケティング。

韓国でもお米を使って製造している酒はあるがそれは食用米で作られている。日本では昔から質を高めるために酒つくり用の酒米を使って日本酒を製造している。それを精米して大吟醸酒になると50%以上も削って酒つくりをしているのだ。このようなストーリーが2.0マーケティングである。

その酒米はどのように栽培されているか。例えば「梵」という日本酒を製造している蔵元「加藤吉平商店」は自分たちで土からこだわって自分たちの田で酒米を栽培している。普通の米栽培より苗の間隔をあけ、稲のストレスを取り除き栽培している。10年かけて食物連鎖農法という有機栽培法を採用している。このこだわりの段階は3.0マーケティングである。

酒米を蒸す際には窯が大きく下から熱した際に、底の部分と中心部、上層部分は熱の伝わり方に差が出てきてしまう。蒸す窯全体をおいしい蒸米にするために疑似米を使用している。精米された米と同じ大きさのガラス製の疑似米を袋に入れ一緒に蒸す。このガラス製の疑似米は眼鏡を作る研磨技術を応用して表面に傷がつけられており本物の酒米と同じように水分を吸収する。この疑似米を蒸し窯の上層部と底の部分に配置することで本物の酒米が窯の中心になり、ムラなくおいしく酒米が蒸しあがるのだ。この疑似米を使って酒米を蒸すことは日本の精密技術と暗黙の伝統技術の融合、4.0マーケティングといえる(図—5)。

そして5.0マーケティングの技術を紹介する。日本酒の発酵菌に最適な環境を提供するためにモーツァルトの曲を高性能なBOSEのスピーカーで聞かせながら仕込むのだ。多音域にわたっているモーツァルトの曲を高性能なスピーカーで人間の耳には聞き取れない高音、低音まで酒米に聞かせることが発酵にはとても重要だ。酒米にとって心地よい振動を伝えることがおいしい酒つくりにはとても大切なのだ。蔵元は品質向上のために、失敗を恐れずに様々な工夫を重ねているのだ。

続いては5.0マーケティング、地域へのCSRである。「梵」はおよそ年間500万本製造している。約500万本製造、流通させることによって、地域への交通量も増え、地元の住民にとってはマイナス面も出てくる。その中では蔵元である企業が周囲の住民と一緒に成長していくという使命感が、最も重要になってくるのだ。例えば、日本酒を販売する際に必要な和紙、紐を地元で生産する。またお猪口を製作するために漆塗り職人にも仕事が生まれる。これこそがCSRである。それだけでなく日本酒を製造した際に出る酒かすを牛の飼料として活用していく。これにより肉質の良いブランド牛が誕生する。このように新ビジネスが創出され、それが地域のブランドになることで地域活性につながるのだ。また一つの蔵元が米農家ときちんと数年単位で契約、コラボレーションしていく、需要者と供給者が安定的な関係を結ぶことができる。この安定的な関係が、「いかにいいお酒を造るか」「いかにいい酒米を作るか」に集中することに繋がるのだ。そのほか漆家業、和紙家業など様々な関連企業が連なってネットワークが構築されていき地域の共生社会が生まれていく。

ここで一番大事なのはお客さまに興味をもっていただけるストーリーがあるかということだ。五感全てを通して味わ

それでも進む 段階的戦略

- 現段階 → ・安心・安全・安定危機管理構築で Clean Marketing
- 落ち着いた段階 → ・航空接近性・観光客の心理回復特にプレミアムツアーMarketing
- 回復段階 → ・入国可能国対象に地域へ誘導し集中Marketing
- 安定段階 → ・入国再開による航空回復・第2のインバウンド観光ブームに戻す 5.0 Marketing

■図—4 (講師作成)



■図—5 疑似米を使用した酒米蒸し(講師撮影)

うことができるようにブランディングしていくことが革新5.0マーケティングである。

また更に国家ブランドにつなげている例もある。日本の企業であるユニクロではTシャツに日本の11の酒蔵のデザイン性や哲学、思想をプリントする新しい戦略を展開し、日本酒のPR、ユニクロのイメージアップにつなげた。

次に日本の「超高齢化社会」を乗り越えそれを地方活性化につなげ観光資源となった例を紹介する。

和食に欠かせない「つまもの」に注目した徳島県上勝町の例だ。和食を彩るこの「葉っぱビジネス」で日本中に有名になった町である。上勝町は65歳以上の住民が65%以上の人口1,500程の山奥にある町である。そこで元JAの横石氏が「いろどり」という会社を設立、200以上の農家を巻き込んで売り上げを伸ばしている。町に超高速インターネットを整備し、高齢者もIT技術を習得してタブレットですぐ注文に対応できるなど環境が整えられている。高齢者もお金を稼ぐことができるので老人ホームなどが定員未達で閉院し、労働により病気が減少し県の社会保険料も減少する結果をもたらしている。さらに、若い層が戻ってきて人口も増加している。このような目的がはっきりしている町には世界どこでもお客さまがやってくると考えられる。

「自由貿易」に対する戦略はいかにプレミアムな商品を生産するかである。一粒1,000円のイチゴがある。オーダー制で生産しており需要と供給、サプライチェーンがきちんとコントロールされている。また空港ではプレミアムなだけでなく最先端の品種改良の技術がほどこされた商品を販売することでプレミアムな商品を外国人にアピールすることができる。1次産業と4次産業がコラボになったよい例で、これも新しい観光資源なのである。

外国人が小銭の用意がない場合に役

立つ電子マネー、QRコードなどの技術、またAIを活用したホテルも重要な観光資源である。最初は人件費を削減するために導入したAI技術であるが外国人にとってはとても魅力的な観光資源である。また観光資源としてだけでなく経営戦略の視点でも注目されている。140台のロボットで100の客室を運営、従業員はたった7名というAIホテルも魅力的な日本の資源だ。社会問題を解決するヒントさえも含んでいる。外国からの観光客が日本に来て一番期待する食べ物の一つは何かというとやはり寿司である。その寿司を提供するお店にロボットが導入されている例は外国人観光客にとって寿司だけでなくロボットの最先端技術も体験できるので、観光だけでなく経営の観点からみても一石二鳥な貴重な観光資源である。

企業のコラボレーションも貴重な観光資源である。コンビニエンスストアと郵便局、コインランドリーがコラボしたような企業間の共生戦略も重要な観光資源といえる。

最後に観光資源が詰まっている鉄道の例を2つご紹介する。まずは四国松山～伊予大州を結ぶ伊予灘物語列車だ(図一六)。沿線の様々なところで住民の



■図一六 伊予灘物語列車 (講師撮影)

方々が線路脇に現れて乗客を楽しませる。歓迎の気持ちを住民自ら伝えてくれるのだ。この住民の方々皆さん自身が重要な観光資源であることをまず実感した。また列車の中では地酒や土地のものを生かした食事を楽しませてくれる。さらにスタッフの笑顔が素晴らしく、その笑顔に感銘を受けた。また食事の途中で少し席を外して戻ってみると、途中だった飲み物や食事にきれいにラップがかけられていて感動した。ハードウェアよりこのような心使いや日本のおもてなしが貴重な観光資源なのである。

次は関西の列車「MIZUKAZE」である(図一七)。この列車の中のレストランでは地元の食材が提供され、豪華なベッドルーム、リビングルームはもちろん、バスタブも設置されている車両もある。列車の揺れでバスタブのお湯がこぼれ出ないような特許技術が採用されて安心して入浴することができる。おもてなしの気遣いとハイテクの融合である。日本人が持っている文化のスピリットが大事な観光資源なのだ。

様々な例を見てみても多くの観光資源が日本にはある。第二のインバウンド観光の波がやってくるのは遠い未来ではない。そこで日本人の持つスピリットが大事な観光資源として生かされることを願っている。

■質疑応答

Q 今後観光が回復していく際、韓国から日本へ、どの客層から戻ってくると思うか。

A 日韓関係緩和が望まれるが、今でも日本に興味を持ち、日本製品を好んでいる韓国人は多くいる。それを鑑みるとまずはプレミアムなお客さまが戻ってくると思われる。

Q WITHコロナの観光の時代に「安心・安全」はどのようなところで差別

化することができるか。また地域らしさのマーケティングをいかに図っていくべきとお考えか。

A 高級マスク、抗菌グッズなどコロナに関連する優れた技術が反映された製品やクリーンテクノロジーということで、売り出していくのがよいのではないか。優れた抗菌技術などをストーリーとして売り出していけるチャンスではある。また各自治体の方々が外の世界を知っていくことが求められる。先ほどもお話ししたインターンシップ制度をますます進めていっていただきたい。「気持ちを癒されたい」ために地方を訪れる観光客の気持ちをいかに理解するかが重要である。その気持ちを理解することが地域の観光促進に繋がるのだ。

Q 今後の観光の展開について日本が学ぶべき国はあるか。

A 今は医学と先端技術の勝負である。新型コロナウイルスが広がり心配はしているが私は日本の国民を信じている。ほとんどの人が公共の場でマスクをしている、このような真面目さがある限り日本が他の国の模範となると考える。

Q 日韓関係の悪化、コロナ禍で、九州に再び韓国のお客さまに来ていただくためにはどうしたらよいと考えるか。

A クリーンマーケティングをしていくことが重要である。コロナ対策のためにどのようなことに取り組んでいるかを外へ積極的にPRしていくことが必要だ。都会でなくきちんと対策がなされ

た地方へ、密になることなく癒されに行く、このようなことをPRしてほしいと考える。

Q 外国人観光客をさらに受け入れていくにあたり、日本人がさらに英語を勉強するのか、自動翻訳機などを普及させていくのがよいのか。

A 韓国人（特に観光関連の学生）は外国語を当たり前のように学んでいる。いかに外国語を学び、外国語を知っていることが経済国家だという認識が日本人には足りない。いままでは産業中心の日本の経済体制だったからそれでもよかったが、これからは来てもらう人に日本人が対応していかなければならない。早く意識の転換を図らなければ遅れていってしまう。今後観光大国になっていくためには外国語を学ぶということはとても重要なことなのだ。

Q これからの観光回復は個人ツアー客が先なのかビジネスとして効率の良いグループツアーが先なのか。

A あまり分けて考えてはいない。航空事情、宿泊事情が整うのはもちろん前提だが、受け入れるからには「きちんと責任が果たせます」、という信頼感が重要だ。おそらく香港、シンガポールは個人客中心、中国は団体客中心で来ると思う。それぞれ振り分けてマーケティングをしていくべきである。ただ、「数よりも質」なので最初の出だしがとても大事。最初のお客さまに安心を感じていただき、そのお客さまが

メッセージャーとなって次のお客さまにつなげていく形が大事だ。

Q 日本人らしいおもてなしについてはすべてのお客さまにポジティブに伝わるのだろうか。

A 日韓関係については一言では言えないが、韓国では知識人になればなるほど日本に対して冷静に見ている。心配することはない。一対一で対応するという意識が大事である。日本に否定的な考えを持っている方々も日本の技術を知ることを通じてビジネスの感覚で日本を見直すと思われる。

Q 日本のおもてなしについて学生にどのように教えているか。

A 私が受け持っている学生には日本人も外国人も両方いるが、外国人の学生には徹底的に日本文化を学ぶように伝えている。一方、日本人の学生は外のことを知らなすぎると感じるものが多くある。「卒業したらどうするか」という問いには「企業に就職する」という学生がほとんどだ。外国人の学生に同じ質問をすると6〜7割は「自分の会社を立ち上げる」と答えるのは対照的である。日本人の学生は消極的だと感じている。学生には特にこのようなコロナ禍、また今後10年、20年を見据えて「失敗してもいいから外へ出なさい、失敗から学びなさい」「企業に頼らず生き残ることができる力を養いなさい」と伝えている。

(とりまとめ:安田智子)