

令和3年度 第1回

「知る、分かる、考える、統合型リゾート（IR）セミナー」講演2要旨

講演：「アフターコロナにおけるIRの価値」

講師：高橋 一夫 氏（近畿大学経営学部教授）

1. 「観光は戻る」のか

- コロナが収束したら、IRはどんな価値を持つのか考えていきたい。観光は戻ってくるのか。結論から言うと、レジャーは戻ってくるが、ビジネス需要は簡単には戻ってこない。観光関連企業は戻ってこない分をどのように考えているか、航空や鉄道を中心にヒアリングしたことを伝えていきたいと思う。
- 観光の守備範囲を簡単に確認すると、観光は、いわゆるレジャーだけではない。レジャーは基本的に自分でお金を出すのが、出張や会議等のビジネストリップは、会社や役所、大学等の組織からお金が出る。これらが両輪となり観光関連産業の経営が成り立つ。レジャーとビジネスが重なる分野は、出張時の「ブレジャー（ついで観光）」やワーケーションにあたる。
- レジャーは「不要不急」と言われた範疇にあり、レジャー白書では2018年は約72兆円の経済規模で、個人消費が約300兆円のため4分の1を占める。また、観光庁によれば、2018年の観光消費額は日本人とインバウンドを含み27.4兆円となっている。
- 2020年の延べ宿泊客数を確認すると、4月・5月は非常に辛い時期であった。その後、緊急事態宣言が解除されると右肩上がりになり、特に、GoToトラベル事業が東京の発着も可能となると、国内旅行は10月が前年87%、11月が90%まで回復した。つまり、日本人のレジャー需要は、少しのインセンティブをつけるだけで戻る可能性がある。
- 2018年の訪日外国人旅行消費額は約4兆5,000億円で、自動車と化学製品の輸出に次いで、第3位の水準。政府は2030年にその消費額を15兆円にする目標は下ろしておらず、達成するかは別にして、インバウンドの成果は、地域において観光を産業として取り扱えることにした。

2. アフターコロナへの期待

- 2020年8月に、日本政策投資銀行と公益財団法人日本交通公社が、アジアと欧米豪の方を対象に、コロナが終息し、平常時に戻った時に海外旅行をしたいか調査したところ、「思う」「どちらかといえば思う」がアジアの方で74%、欧米豪の方で86%となった。旅行先については複数回答であるが、全体の回答で最多だったのは日本。インバウンドについては、こうしたニーズを需要として仕立て上げれば、また元に戻る可能性がある。
- 日本銀行とSMBC日興証券の資料を日本経済新聞が取りまとめたもので確認すると、コロナ禍による消費の抑制や給付金で2020年の家計の過剰貯蓄は約25兆円上振れ。自動車や家電などモノは買えたが旅行・外食は控えており、いずれ25兆円は消費に回る可能性を指摘している。海外も同じで、アメリカの2020年4月から6月の家計貯蓄率は30%。ドイツ、イギリス、フランスも同様で、消費に回る可能性が指摘されている。
- 旅行へのニーズがあり、裏付けるお金もあることから、自分でお金を出す方については、一

定程度戻る見込みが立つと言える。かつ、私達はワクチンを接種した。実際、ジョンソン首相が2021年2月に、イングランドでのロックダウンを6月までに段階的に緩和することを発表した途端、イギリス最大の旅行会社では、一夜にして海外旅行の予約が500%増加した。

- 一方、その時々で消費者の心は非常に揺れ動くことがある。例えば、8月にイギリス国内旅行の高騰とワクチン接種の加速で2022年は海外旅行ブームが起きるという分析もあれば、7月に実施した世界の旅行者の意識調査の結果、パンデミック収束後の旅行はより慎重となっている傾向もある。逆に、消費者の心が安定すれば、しっかりとした動きとなるだろう。

3. 課題はビジネストリップ

- 企業では、固定費削減で損益分岐点が低下。交際費や交通費、寄付の3Kが削減されたうえ、効果が明確で、今後も以前のように使われないのではないかという見方をする識者もいる。
- 例えば、日本航空や全日空のようなフルサービスキャリアは、ローコストキャリアと違い、ビジネスマンを正確な時間で目的地に届けることを価値として持つビジネス。特に、ビジネスクラスやファーストクラスの乗客がいなければ、長距離の国際線は成り立たない。今後について日本航空にヒアリングすると、ポートフォリオを変えるとのこと。私は、出張が激減するとフルサービスキャリアの長距離の国際線が飛ぶのか心配になった。関西国際空港ができた1994年に、全日空だったと思うが、当人気だったミラノ行きの飛行機をオールエコノミーにしていた。しかし、稼働率9割にもかかわらず翌春の時点で廃止。やはり長距離の国際線は、ビジネスクラスやファーストクラスでこそ成り立つことを示したことになる。
- レジャー事業と両輪であったMICEのあり様はどう変化するか。例えば、仙台の秋保温泉では、2020年10月・11月の延べ宿泊者数は、前年の約9割で戻りがよかった。しかし、仙台市内のホテルは50%止まり。やはり、ビジネス出張とMICEが戻ってこなければ、しっかりとした需要にならず、観光関連産業が潤わない。ビジネスマンが列車や飛行機に乗らないことが続くと、輸送量や宿泊施設のベッド数等の維持が課題となっていく。ビジネストリップに対する課題を解決できるかどうか、IRの価値も見えてくるのではないかと思う。

4. ビジネス出張の4類型

- マッキンゼー&カンパニーのレポートに「ビジネス出張の4類型」がある。一つ目は「決して離れない」セグメント。長期出張や工場での技術指導など製造業関連が多いが、これは既に戻ってきている。アメリカの例ではあるが、2019年では全体の15%がこの層であった。二つ目は「FOMO」セグメント。Fear of Missing outの略で、意味は取り残されることの恐れ。重要な顧客との関係性の構築のための出張がこれにあたり、競合先の出張の刺激等も含めて全体の60%にあたる。これもそろそろ戻ってくることになる。三つ目は「様子見」セグメント。公共部門、専門家等はWEBで各種のイベントを実施し、人の動きを特に必要としない。これが全体の5%。四つ目は「二度と戻らない」セグメント。リモートで作業ができ、高いレベルの効果が発揮できる社内会議や社内研修は、移動の時間を省ける分だけ生産性が上がると気づいたセグメント。これが全体の20%。
- 「決して離れない」と「FOMO」を合わせて75%は戻り、25%はわからないと結論づけていることになる。各所へビジネス出張についてヒアリングしたところ、日本航空は60%、JR西

日本は 70%、リーガロイヤルホテルは 75%から 80%は戻ってくると考えているとのことだった。これはマッキンゼー&カンパニーが言っている数字と重なってくる。75%が戻るとすると、残りの 25%をどう引っ張ってくるのかが、観光関連産業にとって重要な数字になる。

5. アフターコロナの MICE（短期の考え方の整理）

- JTB 総合研究所の小里氏は、人と人を繋ぐような提案がないと、ミーティングが一番戻りづらいのではないかと言っていた。例えば、社内におけるチームビルディング、医薬品メーカーにおける医者に対する説明会等、必ず人と人を繋ぐための役割としてミーティングが存在するようなものでなければ難しいと読んでいるということである。
- インセンティブは、優秀な社員や代理店の役員等を逃さないために実施するわけで、エンゲージメントが求められるものは、ほぼ元に戻るだろうと考えている。
- 学会のようなコンベンションは、オンラインの限界が認識され始めている。例えば、共同研究の場合、オンラインでは発表を聞いて終了となるが、リアルでは発表後の懇親会や休憩時間でのホワイエ等で相手の人柄を知り、一緒に取り組めるかという確認が重要だった。また、欧米での国際会議の場合、オンラインでは真夜中になったり、特殊言語での発表では通訳がうまくいかないこともある。このため、そういうものはしっかりと誘致したり、現地に行く必要があると思っており、早晚、一定数は戻ってくると思う。
- エキシビジョンは、特に展示会等では参加者が激減である。しかし、出展者からは、商談数は変わらない、これまでは商談に繋がらない可能性の来場者も多くいたといった意見がある。つまり、今は本当に商談が必要な人が来場し、商談の確率が増えたと考えられる。そうになると、見本市や展示会は、東京でバイヤーがいる所ではないと開催が難しいと言われていたが、地方でもあまり大きな展示会でなくても開催できる可能性がある。

6. アフターコロナのインバウンド

- 訪日外国人客数は 2012 年以降に急激に上昇し、2019 年には 3,180 万人となったが、コロナ禍で 2020 年は 410 万人まで落ち、2021 年はさらに落ちるだろう。しかし、それぞれ潮目というものがある。2012 年から 2013 年にかけて、三つの要因で潮目が変わった。一つ目は、日本銀行の異次元緩和。二つ目は、2013 年に東南アジアを中心にビザの発給緩和が行われた。三つ目は、2012 年から本格的に飛び始めた日本のローコストキャリア。
- ワクチン接種が潮目とすると、これからまた訪日外国人客数が増える可能性がある。IATA（国際航空運送協会）は、2023 年から 2024 年にかけて訪日外国人客数が 2019 年並みに戻ると予想。そうなれば、2025 年の大阪・関西万博、2020 年代後半の大阪 I R、2026 年に延期となりそうなワールドマスターズゲームズ等、今後、大阪・関西には訪日外国人客が一定数戻ってくる、勢いをつけるだけのものがある。だからこそ、私達はレジャー需要ではなく、ビジネス関係の出張や MICE 等にも目を向けながら展開し、I Rに注目していくこととなる。

7. 観光産業はコロナを乗り越えられるのか—航空、鉄道を中心に—

- 航空について、日本航空はポートフォリオを変えとのことだったが、つまり、ローコストキャリアをしっかりと抱え込んでいくということである。春秋航空日本が日本航空の連結子

会社となったほか、ZIPAIR を立ち上げ、ハワイ路線を飛ばし始めている。いわゆる中長距離の国際線でも成り立つビジネスモデルを彼らは実証的に成立させていくことで、ポートフォリオを変えたいと言っているわけである。

- ローコストキャリアは飛んでいてこそ儲かる。このため、片道4時間以内を何度も往復させる。これを中長距離でできるかが、ZIPAIR を立ち上げた目的になっている。全日空も、2021年4月に第3ブランドの準備室を設立したため、同じように進めていくことになるだろう。彼らは中長距離の国際線を新しいタイプのローコストキャリアで飛ばし続ける決意を現時点で持っていることになる。こうした流れをぜひ応援していきたいと思う。また、ポートフォリオは機材についても同じである。ボーイング 777 はほぼ退役で、国内線に一部転用、あるいはエアバス 350 でやっていくというように機材を変えて対応していく。
- 鉄道について、JR 西日本はビジネス出張が7割戻ってくると予想している。しかし、彼らの一番の課題は定期券が売れないこと。JR 西日本の営業利益を見ると、不動産関係は2021年3月期決算でも黒字だが、運輸関係と流通関係は人が動かないことには赤字となる。阪急も同じで、2021年3月期決算では全国の私鉄で唯一、鉄道部門が黒字化したと思うが、それでも定期が売れないと流通関係に大きな影響がある。定期券があれば、休日に阪急百貨店に電車で行こうとなるが、なければ車でどこかへ行こうという状況が生み出されてしまう。
- そこで、JR 西日本は、足りない分を回数券に対する考え方を变えることで対応するとのことだった。ICOCA を使って3ヶ月以内に同じ路線を10回乗れば、11回目分がポイントで返ってくるという仕組みで整理を進めている。JR 西日本は、地域共生の深耕のため、自分達が積極的に地域の魅力を掘り起こし、そこでしっかりと観光収入を確保することを掲げている。現在は瀬戸内に力を入れながら「setowa」という観光ナビのアプリも作っている。

8. IRによる観光及び地域経済の振興

- IRは、民設民営による新たな魅力づくりである。今までは、ギャンブルは公設公営であったが、IR推進法ができたことにより、初めて民設民営として認められた。その代わり、カジノ施設への入場制限や6,000円の入場料など厳しい制約がある。IR推進法の目的は、観光及び地域振興の寄与や財政の改善だとはっきりと謳っており、これにより、どういった魅力付けをしていくのかということに、IRの価値があると考えた方がいいと思う。
- 最初、私はIRに関わるにあたってどうしても拭いきれないことがあった。いわゆる、ギャンブル依存症の問題に対する周辺の人達の考えを知りたかった。そこで、ギャンブル依存症の家族会の方と会う機会を作っていただいたところ、カジノがきっかけとなり、ギャンブル依存症が病気だと認められ、その改善プログラムが作られることを考えると、賛成でも反対でもないとおっしゃっていた。このため、私は観光マーケティングの立場からすると、IRをコンテンツと捉えて取り組む方が、Win-Winを作り上げやすいのではないかと思った。
- IRには様々な施設があるが、注目すべきはMICE施設と送客機能施設。これらがあることで、地域の経済振興やビジネス需要の創出に繋がっていく。2017年の国の有識者会議では、日本型IRは公共政策としている。その目標は、世界で勝ち抜くMICEビジネスの確立、滞在型観光モデルの確立、世界に向けた日本の魅力発信。IRが目的の観光客にも日本の地域の良さを知ってもらうことを大前提とすることが、送客機能施設に結び付いていった。

- I R整備法には、国際会議場施設と展示等施設の割合の組合せがあり、大阪 I Rでは、極めて大規模な会議場と展示場を作る方向で考えていたが、コロナの影響もあり、極めて大規模な会議場と床面積2万㎡以上の展示場を作るという提案が事業者から出てきた。当初はこれでいいと思う。アフターコロナで、質の高い展示会あるいは会議付随型の展示会をしっかりと考えてやっていけるということでもいいと捉え直すこともできるのかもしれない。
- 大阪 I R基本構想と事業者提案を比較して驚いたことは、投資規模が1兆円を超えること。また、年間売上高のメインはカジノであることが特徴かもしれない。ただ、ラスベガスの I Rではほぼ50%以上が、シーザーズパレスでは3分の2がノンゲーミングによる売上で、大阪 I Rもそのように変わっていけばよいと思う。元々、カジノを第一目的にラスベガスやマカオに来る方は10%程度。私達はこれをきっかけにしっかりと投資してもらい、カジノで上げた収益は、次への持続可能な I Rに向けての投資になると考えることが必要だと思う。

9. なぜ観光産業に MICE が求められるのか

- MICE には、高い経済波及効果と地場産業へのビジネス機会の創出があり、国は、一般の観光と国際会議の観光との間で2倍以上の支出額の差が出てくると言っている。また、平日でも利用があるのがビジネス出張であり、MICE 需要となる。
- レジャー観光には季節性があり、観光地側の資源の特徴にもよる。例えば、奈良の吉野山の1年間の観光客は約100万人であるが、桜の時期に約40万人も集まる。また、消費者側からすると休暇が取れる時でないと動かず、これが一致した時に需要が生まれる。レジャー観光の復活は喜ばしいが、休みに集中する可能性があり、観光地側としては大きなばらつきが出てほしくない。そのばらつきを埋めていくのがビジネス出張であり MICE である。
- 景気変動への対処も重要である。景気によって左右されやすい中で、MICE のように開催されると決まればそこに向かって動く人達が間違いなくいるというようなものを、うまく平日に埋め込めてこそ、バランスのとれた観光振興ができることになる。
- 日本の国際会議の開催件数は、JNTO 基準では2019年まで伸び続けていた。海外の参加者が一定程度ある MICE を今後も創出・誘致する必要があり、その中で、I Rの価値がよく見えてくることになる。I Rの MICE 施設に来たビジネス客に他の地域の魅力を伝え、そこへ送り出すことで、平日のホテルを埋めていく。その仕組みを作っていくため、MICE に力を入れたい。
- 2019年の日本の都市別国際会議開催件数は、東京が1位、神戸市が2位、京都市が3位で、大阪市はまだ7位。大阪はまだ伸びしろがあり、足りない部分を I Rで補っていく。これが ICCA 基準では、大阪は世界で47番目。会議の質の基準が異なるためであるが、私はアフターコロナに向けては、質の問題よりも、まずは量の確保から始めなければならないと思う。それが地元の観光事業者支援にもつながるからである。

10. 大阪 I Rの送客機能への期待

- 観光による地域の活性化には住民理解が必要であり、オーバーツーリズムを十分理解しなければならない。オーバーツーリズムの解決には、インフラ整備と、混雑の場所及び時間の分散を同時に進めていく必要がある。オーバーツーリズムは、訪日外国人客を含めた観光客の増加により、住民のためのインフラの許容量を上回ったことに課題がある。インフラは国勢

調査や交通センサス等の情報を元に整備されているため、これからは観光客も反映し進めていく必要がある。また、場所及び時間の分散として、大きな魅力をもつ I R を拠点に、観光客が日本各地にしっかりと流れていくようなきっかけを作らなければならない。

- 最終的な観光振興の目的は、観光客の増加だけではなく、消費を拡大し、地域の中で調達率を高めていくこと。消費の拡大と域内の調達があってこそ、観光振興が成り立つことを理解しておくべきだと思う。
- I R という新たなモチベーションを持った訪日外国人客を取り込むために、送客機能としての I R を利用する必要がある。事業者提案では、関西ツーリズムセンターという施設のほか、バスターミナルやフェリーターミナルもある。実際、マカオのギャラクシーという I R は、バスターミナルを持っている。こういうものが作られるのであれば非常にありがたく、大阪 I R から、例えば、天橋立や信楽、姫路等への直行バスが出ればそれに越したことはない。
- 訪日外国人客に積極的に大阪 I R、夢洲から出て行ってもらうためには、多様な地域の観光資源を顕在化させることが重要である。その情報発信としてのショーケースやコンシェルジュ機能を持つのが送客機能であり、私達は MICE と送客機能に対する期待を強く持って、事業者の提案概要を見ていかなければならない。

11. 規制緩和を通じたビジネスチャンス

- 規制緩和を知っておけば、個人レベルでも積極的に観光に参画できるようになった。例えば、通訳案内士法の一部改正により、難しい資格を取得しなくても、誰もが有料で案内ができるようになり、マッチングサイト「Trip Partner」では各ガイドと案内するコースが紹介されている。こうした新たなビジネスが立ち上がり、2019 年の訪日外国人消費動向調査では、現地ガイドや観光ガイドの消費額は約 245 億円と推定されている。
- 2018 年から 2019 年頃、タクシー業界では有効求人倍率が高く、運転手の確保が困難なうえ、高齢化により廃業が懸念されていた。そのような中、2018 年から養父市は国家戦略特区を活用し、市や地元タクシー会社と構成する NPO 法人が運営するライドシェアの仕組みを作り、いわゆる白タクを始めた。この方法が国にも伝わり、2020 年 6 月に道路運送法が改正され、交通事業者協力型自家用有償旅客運送という名称で、白タクが観光客向けに認められた。地元の交通手段確保に加えて観光にも活用できるようになり、アクセスが足りない地域でも、方法次第で変わっていく。こうした地域にも I R に来た観光客が行けるようになってほしい。
- 大阪の福島駅の近くにはふくまる通りがある。これは、J R 側が 1.5m、阪神電鉄側が 1.5m ずつ出し合い、幅員 3m、長さ 100m の私道ができ、そこにテナントがテラス席を出すことで、これまでにない賑わいができている。2021 年の 9 月 30 日までは、沿道飲食店等の路上利用の占用許可基準が緩和され、特に滋賀県が積極的であった。テラス席で一定の集積が図られれば賑わいが作られ、スペインのサンセバスチャンは言い過ぎかもしれないが、そういうところをめざして「食い倒れの大阪」を世界に発信していくことも可能だと思う。
- 積極的に I R を活用し、I R をモチベーションとして来た観光客に新しい魅力を提供するとともに、規制緩和も活用しながら観光客数を増やし、消費を拡大し、域内の調達率を増やしていくことで、地域に経済の活性化をもたらす。このことを、私達は I R の機能に見ていきたいらいいと思っている。