

2020年7月15日

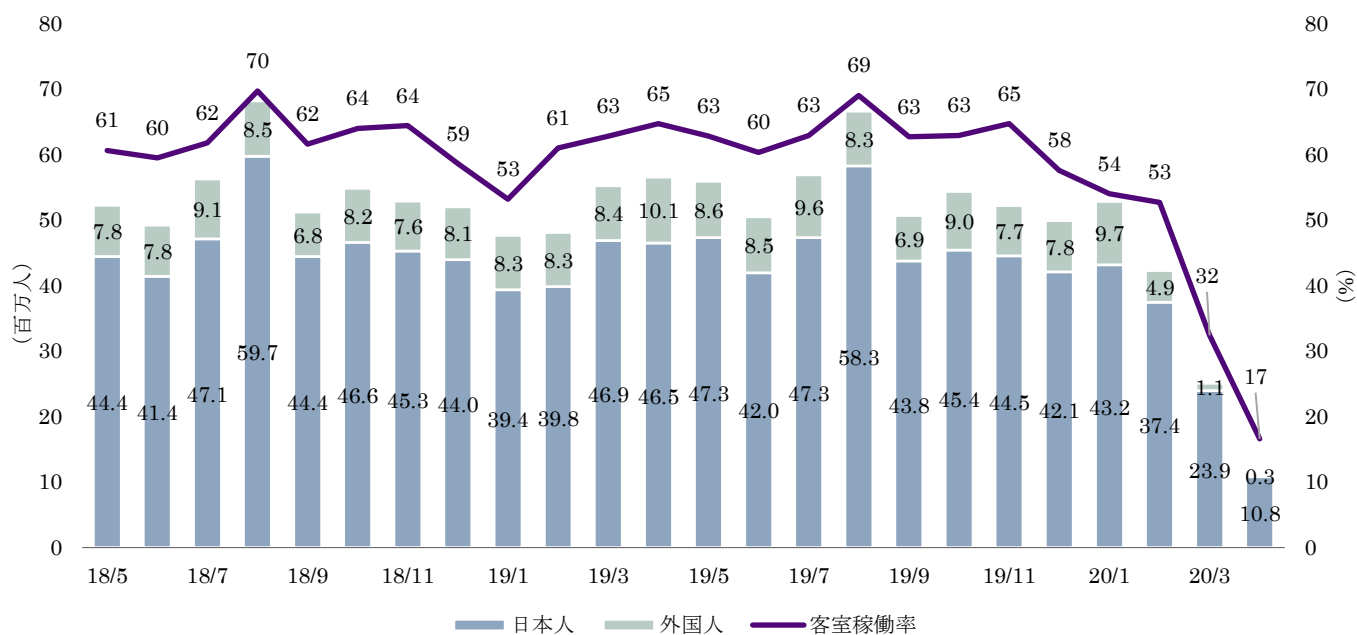
## マーケティングコラム

# 第15回 With&Post コロナの観光業の展望

経営戦略部 [大阪] チーフコンサルタント 高津 斌徳  
アソシエイト 今 聡基

観光業界は、今回の新型コロナウイルスの影響で最も厳しい局面に立たされている業界の1つである。観光地のリゾートホテルや旅館、都市部のビジネスホテルなどの業態でも大きく稼働率を落としている。直近の延べ宿泊者数の推移は、図表1のとおりである。前年度比で3月は▲49%、4月は▲77%と大幅な落ち込みが見られる。この未曾有の事態を、観光事業者はいかに乗り越えていくべきだろうか。「観光需要の回復見込み」、「観光業のビジネスモデルの変化」、「今後の政策見通し」「変革へのヒント」という4つの視点から考えていく。

図表1 延べ宿泊者数・客室稼働率の推移



(出所)観光庁 宿泊旅行統計調査より当社作成

## 1. 観光需要の回復見込み

まず、観光需要の回復見込みについて考えたい。図表2は「日本国内における旅行消費」を表したグラフである。日本国内の観光消費規模は全体で27兆円程度であり、インバウンドは4.1兆円(15.3%)である。世界的に新型コロナウイルスが収束し、海外渡航の制限が解除されるまでは、このセグメントの回復は当分見込めないだろう。一方で、全体の80%を占める日本人の国内宿泊・日帰り旅行および、日本人の海外旅行の代替需要は、国内移動の段

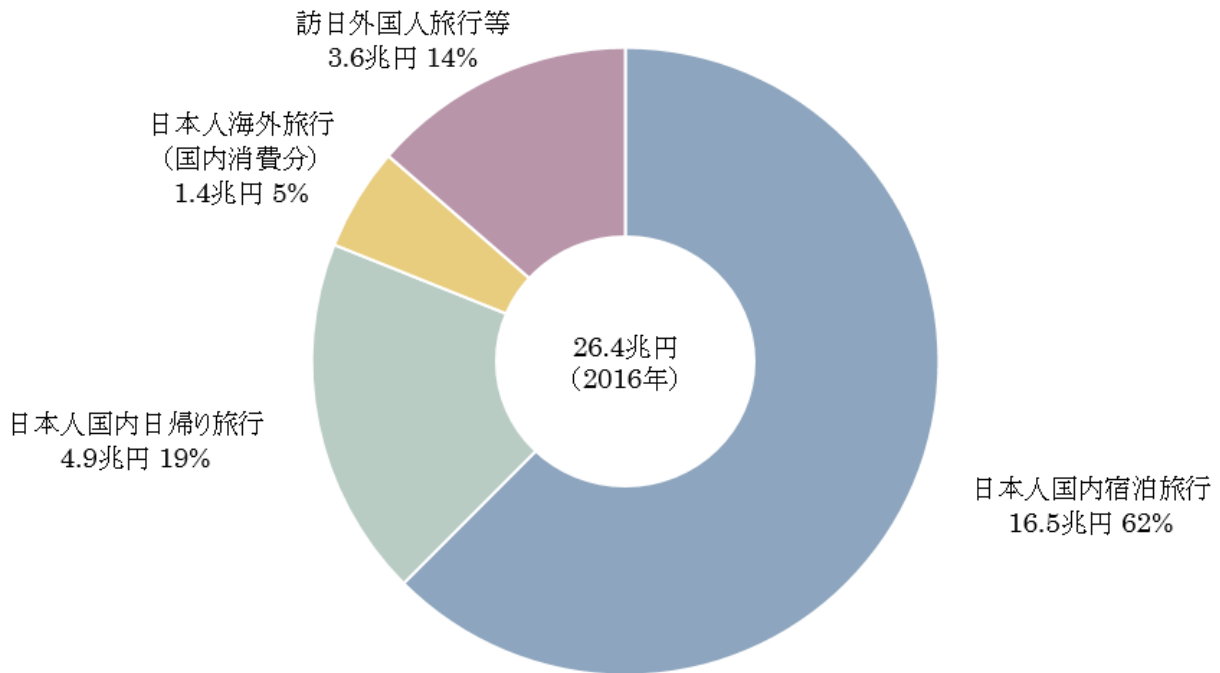
ご利用に際してのご留意事項を最後に記載していますので、ご参照ください。

(お問い合わせ)コンサルティング事業本部 大阪ビジネスユニット 経営戦略部 高津・今

TEL:06-7637-1350 Email:consult\_o@murc.jp

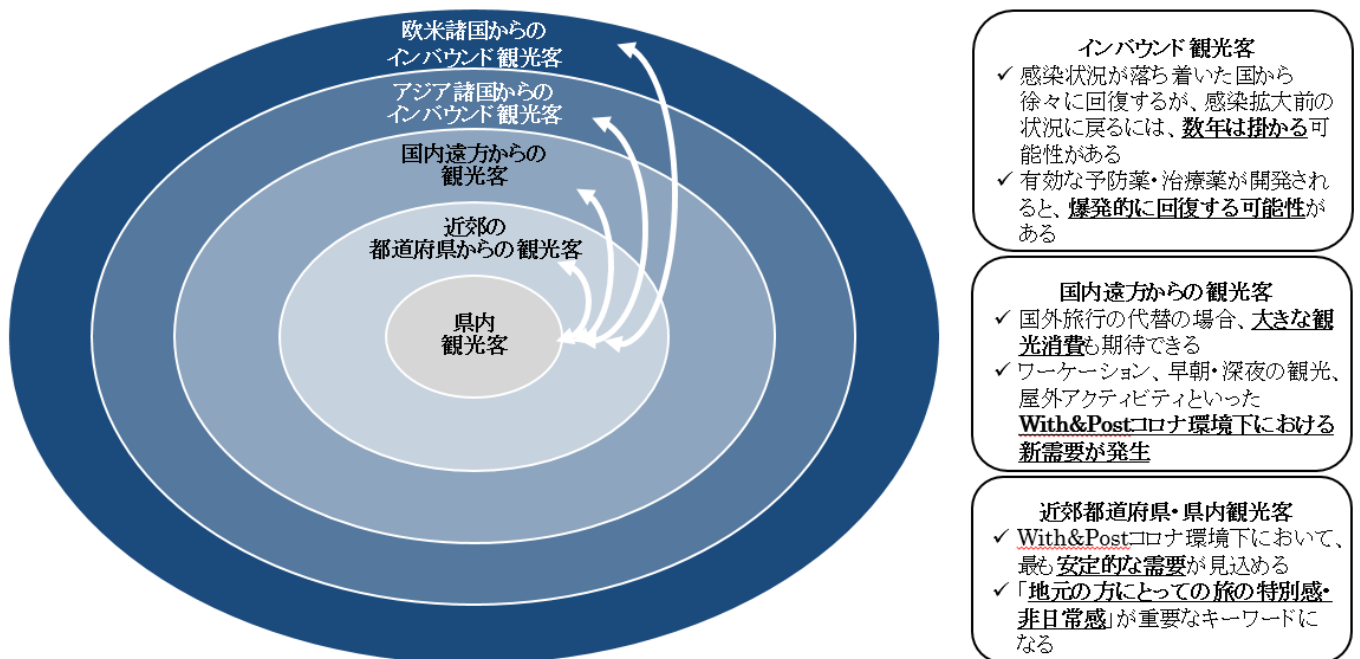
階的な緩和に伴い、比較的早く回復することが予想される。そのため、図表3で示しているように、①県内観光客、②近郊の都道府県からの観光客、③国内遠方からの観光客、④アジア諸国からのインバウンド観光客、⑤欧米諸国からのインバウンド観光客といった順番で回復していく可能性が高い。

図表2 日本国内における旅行消費



(出所) 日本旅行協会 数字が語る旅行業 2019 より当社作成

図表3 観光需要の回復見込み



(出所) 当社作成

ご利用に際してのご留意事項を最後に記載していますので、ご参照ください。

(お問い合わせ) コンサルティング事業本部 大阪ビジネスユニット 経営戦略部 高津・今

TEL: 06-7637-1350 Email: consult\_o@murc.jp

## 2. 観光業のビジネスモデルの変化

新型コロナウイルスは観光業に大きな変化をもたらすことが予想される。その変化について考察する。図表 4 を参照されたい。大きくは、「感染対策、3 密回避のためのビジネスモデルの変化」と、「新しいターゲットや需要に応えるためのビジネスモデルの変化」の 2 つがある。

前者は、徹底した衛生管理を前提とし、顧客同士の物理的な距離と観光時期の集中を回避する取り組みが強く求められる。具体的な衛生管理としては、日本旅行業協会・全国旅行業協会の「旅行業における新型コロナウイルス対応ガイドライン(第 1 版)」や全米旅行産業協会の「Travel in the New Normal」などをはじめ、各業界団体もガイドラインを公表している。

後者は、With&Post コロナの中で生まれる可能性のある新しいターゲットや需要として、近郊客、若年層、長期滞在客の 3 つの客層を挙げている。近郊から来る観光客には、「地元の方にとっての旅の特別感・非日常感」を訴求することが鍵になる。また、新型コロナウイルスの感染による死亡リスクが低いとされる 29 歳以下の若年層の観光需要回復は、比較的早いと見られる。さらに、テレワークの浸透や働き方改革を背景に、休暇を兼ねて旅先で仕事を行う「ワーケーション」が広まりを見せる可能性もある。

図表 4 観光業のビジネスモデルの変化

|               | 今までのモデル   | これからのモデル |   |
|---------------|-----------|----------|---|
| 感染対策 / 3密回避   | 徹底した衛生管理  |          | + 従前から徹底して来た衛生管理をさらに徹底する必要<br>食事スタイル・場所は大規模なものは好まれない。旅館でいう「部屋食」など個別要素が強くなる                        |
|               | 密集        | 分散       | - キャパシティーに密集させることが、高収益化への道だったが、キャパシティーに余裕を持たせる必要が出てくる<br>+ 一部の定番人気観光地・施設に密集が生まれていたが、分散を志向する顧客が現れる |
|               | 繁閑の波      | 平準化      | - GWや年末年始といった大型連休に多くの人々が旅行を行う。シーズナリティが重要な施策になる<br>+ 観光地の混雑を避けるために、平日や早朝・深夜の観光需要が増加する可能性がある        |
| 新しいターゲット / 需要 | 遠距離インバウンド | 近距離国内    | - 遠方から顧客を集客しにくくなる。近郊での集客が当面の課題に(東アジアは回復可能性高だが)<br>+ 近郊客のリピート回数が増える可能性がある。固定客をつかむ機会が増える            |
|               | 高齢者       | 若年層      | - 多くの施設で集客を牽引して来た高齢者の旅行者の回復は遠い<br>+ 政府の対策も期待される。若年層(国内)の回復は着実に起こりえる                               |
|               | 短期滞在      | 長期滞在     | - 渋滞や滞在費のピークを避けるために、連休でもショートステイが基本となる<br>+ テレワークの浸透を背景に、ワーケーションが可能になり、連休前後・中日の滞在が増える              |

(出所) 当社作成

## 3. 今後の政策見通し

### (1) Go To キャンペーン事業

観光庁の Go To キャンペーン事業は、復興事業として類を見ない事業規模であり、観光業にとっては大きなインパクトが期待できる。事業目的や概要は、新型コロナウイルスの流行収束後において、甚大な影響を受けている観光・運輸業、飲食業、イベント・エンターテインメント業などを対象とし、期間を限定した官民一体型の需要喚起キャンペーンを講じるものである。日本国内での旅行需要喚起のため、日本国内居住者を想定し、日本国内における宿泊旅行の費用等を支援するキャンペーンである。既に Go To トラベル事業は、7 月 22 日に開始することが正式に決定された。一人一泊 2 万円を上限に、国内旅行代金の 2 分の 1 相当額の支援を行う。支援額の

ご利用に際してのご留意事項を最後に記載していますので、ご参照ください。

(お問い合わせ) コンサルティング事業本部 大阪ビジネスユニット 経営戦略部 高津・今

TEL: 06-7637-1350 Email: consult\_o@murc.jp

内、7割は旅行代金の割引が行われ、3割は旅行先で使える地域共通クーポンとして付与される。連泊制限や利用回数の制限はない(2020年7月15日 観光庁「Go To トラベル事業の概要」より)。

## (2) 入国制限

米国や英国など、14日間の自己隔離を前提に外国人の入国を認める国がある一方で、日本はほとんどの国に対して、入国拒否を実施しており、比較的厳しい入国制限を行っている(2020年7月15日現在)。今後は、新型コロナウイルスの感染状況が落ち着いた国からの陰性証明のできるビジネス関係者の入国のみを認めるといったように、限定的に緩和を進めると予想される。今後も感染状況によっては、規制と緩和を繰り返す可能性が高い。

## 4. 変革へのヒント

Post コロナでの持続性担保のためのキーワードは、「省人化」「プライベート化」「高リピート化・高単価化」だと考える。いずれも、今までとは違った視点で重要性が高まってきているテーマである。観光業が変革を進め Post コロナに対応することで、再び輝きを取り戻すことを願っている。

### (1) 省人化

従前から最重要課題の1つであったが、Post コロナでは衛生管理の観点からも求められ、より重要性は高まる。例えば予約、鍵受渡、サービス等の面で、ICT利用による省人化を進めること、加えて、必要な顧客接点以外の削減と、サービス体系の見直しといった抜本的な施策展開が求められるだろう。

### (2) プライベート化

団体旅行の獲得がさらに厳しさを増す中、団体に頼らないプライベートな旅行需要への対応が重要になる。個人旅行客に重点を置いたサービススタイルへの転換や部屋食サービスの拡充、ビュッフェの運営方法見直しが論点になってくるだろう。

### (3) 高リピート化・高単価化

近郊客の掘り起こしやリピート率を高めることは、今まで以上に重要になってくる。観光業では客数の多さからリピート実態について正確に把握していない場合も多い。リピート率を重要指標化し、しっかり把握を行うべきだろう。また、リピーターに高単価が許容されるに値する品質向上もあわせて行う必要があるものとする。

【参考】 マーケティングコラムのバックナンバーは[こちらへ\(経営戦略部\[大阪\]のページ\)](#)

－ ご利用に際して －

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一した見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。

ご利用に際してのご留意事項を最後に記載していますので、ご参照ください。

(お問い合わせ)コンサルティング事業本部 大阪ビジネスユニット 経営戦略部 高津・今

TEL:06-7637-1350 Email:consult\_o@murc.jp