

## 訪日観光客に注目したヒアリング調査報告

メタデータ	言語: ja 出版者: 静岡大学人文社会科学部 公開日: 2017-09-11 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 黄, 愛珍, 石橋, 太郎, 狩野, 美知子, 太田, 隆之, 大脇, 史恵 メールアドレス: 所属:
URL	<a href="https://doi.org/10.14945/00010402">https://doi.org/10.14945/00010402</a>

## 研究ノート

## 訪日観光客に注目したヒアリング調査報告

黄愛珍・石橋太郎・狩野美知子・太田隆之・大脇史恵

## はじめに

静岡大学人文社会科学部経済学科の教員からなる観光研究プロジェクト・チームは、これまで伊豆地域の観光活性化による地域振興をテーマに、各地でヒアリング調査を実施し研究に取り組んできた。今年度は、増加する訪日観光客を観光振興につなげるために何をすればよいのかをテーマにヒアリング調査を実施した。しかしながら、訪日観光客はどのようにして日本を訪問し、どのようなコースを観光するのか、また、そういった客を静岡県に誘致するには何をすればよいのか、全くの手探り状態といったところであったため、静岡県庁に県内の概要を聞いた<sup>(1)</sup>うえで、規模の異なるランドオペレーター<sup>(2)</sup>3社（本稿ではA社、B社、C社と表記する）に対する調査<sup>(3)</sup>を実施した。さらに「まち・ひと・しごと創生総合戦略」において、国際観光ホテルの施設数の増加を重要業績評価指標（KPI）としている小山町役場、および訪日観光の団体客のみをターゲットとする宿泊業者1社（D社と表記する）にもヒアリング調査<sup>(4)</sup>を実施した。

静岡県庁に対するヒアリング調査では、事前に質問項目を送付せず、訪日観光客に対する取り組みについて概要をうかがった。一方、小山町役場に対しては事前に質問項目を送付した。小山町役場は、かつて静岡県庁観光政策課に対してフィルムコミッションの取り組みに対するヒアリング調査<sup>(5)</sup>を実施した際に、積極的な取り組みを行っている行政として挙がっていたため、訪日観光客に対する取り組みと同時にフィルムコミッションの取り組みについても質問項目として取り上げた。また、ランドオペレーターの調査に当たっては事前に質問項目を送付し、地上手配商品造成の仕組み、訪日観光客の国別割合・特徴・嗜好、訪日観光客への効果的なアプローチ法、および今後の訪日観光客への期待などを尋ねた。宿泊業者に対しても同様に、ターゲットを絞った設立の経緯、宿泊客の特性、集客のための取り組み、訪日観光客の動向、および将来の見通し

<sup>(1)</sup> 2016年7月6日にヒアリング調査を実施した。

<sup>(2)</sup> 必ずしも地上手配のみを行う旅行者ではなく、総合旅行者で地上手配を行う部署に対して実施した。

<sup>(3)</sup> 2016年9月26日にヒアリング調査を実施した。

<sup>(4)</sup> 2017年2月15日にヒアリング調査を実施した。

<sup>(5)</sup> 2013年1月7日にヒアリング調査を実施した。

などを尋ねた。

本稿では、これら6件のヒアリング調査の内容をまとめつつ、静岡県を訪日観光の現状や訪日観光の取り組みで知っておくべきことについても触れていく。

## I. 静岡県観光交流局観光振興課

訪日外国人客<sup>6)</sup>が静岡県にどのくらい来ているか、正確なデータは県として独自に把握していない状況であるが、県では静岡空港の出入国データは法務省の出入国管理統計から、他、観光庁が全国18の空港・海港で行っているアンケートによる「訪日外国人消費動向調査」を用いながら推計を行っている。これらを用いて静岡県への訪問率を算出すると5.5%となっている。

以下、観光庁の宿泊統計調査から得た静岡県内の外国人宿泊者数とその比率を表でまとめた。表1を見ると、静岡県内に宿泊する外国人客数は年々増加しており、その比率も高まっている。

表1 静岡県の宿泊者数と外国人宿泊者数

	宿泊者数 (A)	外国人宿泊者数 (B)	外国人宿泊者数の比率 (B/A×100)
2011年	14,965,220	274,100	1.8
2012年	16,070,760	473,920	2.9
2013年	16,088,330	496,990	3.1
2014年	16,537,730	746,870	4.5
2015年	17,786,460	1,633,170	9.2
2016年	17,517,060	1,417,290	8.1

出所：観光庁「宿泊旅行統計」各年より作成。2016年については速報値を利用している。単位は人。  
注：従業者数10人以上の施設のデータ、暦年、延べ数を用いている。

次に、図1に2016年に静岡県を訪ねた外国人のうち、出身国別の訪日外国人客数の動向を示した。中華人民共和国（以下、中国と表記）人観光客が約7割を占めており、圧倒的比率を有している状況がわかる。

<sup>6)</sup> 本稿においては、基本的に訪日観光客について議論するが、得られた統計データによっては、ビジネス客を含むものがあり、その場合は訪日外国人客という表記を用いる。

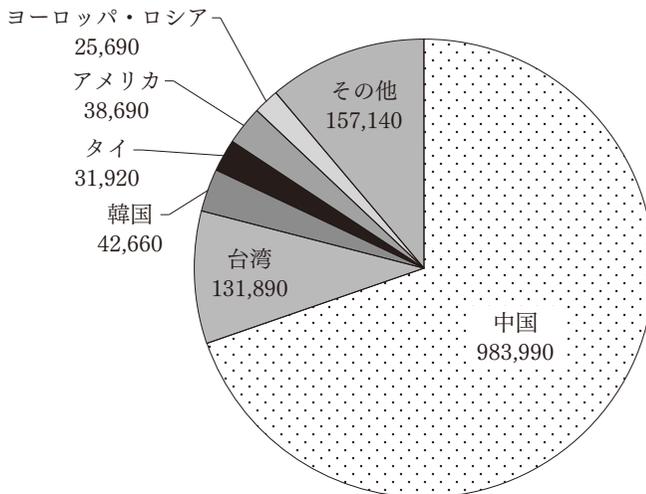


図1 静岡県来訪外国人客の出身地

出所：観光庁「宿泊旅行統計調査」2016年速報値より作成。単位は人。

静岡県ではこのように国が公表するデータを用いながら県内を訪ねる訪日外国人客の動向を把握しようと試みている。その中で、訪日外国人客が利用するルートを把握しようとしているが、十分には読み切れていない。こうした状況と、訪日外国人客がもたらす経済効果を把握する目的から、2015年に県では静岡空港で中国人観光客を対象に調査を行った。その結果、県内への訪日外国人客数延べ170万人程度のうち県内への実宿泊者数は150万人程度という結果を得た。また、静岡空港を利用する中国人観光客の90%が初めて日本に来る人々であることが明らかになった。一連の調査からこれらの中国人観光客が県内に1泊程度しか宿泊せず、連泊が少ない状況が明らかになり、この結果に対して経済効果が少ない旨の報道がなされた<sup>(7)</sup>が、県としては初来日する訪日外国人客が1泊でも静岡県に宿泊している状況を好意的に捉えている。

静岡県内で訪日外国人客が多く宿泊しているのは浜松市であり、他市町と比べると圧倒的に多い。小山町も多くなっているが、これは台湾資本のホテルがあることによる。伊豆地域は目立って多いということではなく、伊豆を訪ねる訪日外国人客が伊豆の中を回遊するという面的広がりはないものの、訪日外国人客が集まるポイントがいくつかある。例えば、下田東急ホテルは東京もしくはその近郊から来ていたり、東京に向かう途中で立ち寄る個人の訪日外国人客が多く、平均して2.2泊している。出身国も多様であり、北欧、中・東欧、そして中国など概ね20カ国くらいから来ている。他、伊東市に外国人向けのゲストハウスがあり、個人客が多く客室稼働率が8割程

<sup>(7)</sup>『静岡新聞』2016年3月22日付朝刊より。

度であるという。ここもイスラエル、セネガルほか50カ国から来ており、平均2泊以上5泊程度するという。

訪日外国人客を日本に招くランドオペレーターは東京が多く、県としてはこれらのランドオペレーターと関係を構築しながら訪日外国人客の静岡県内への訪問を働きかけようとしている。訪日外国人客とランドオペレーターの関係は様々である。例えば台湾の場合、日本語ができる人々が多いことから、直に施設を予約する傾向が強い。他方、中国やアセアン諸国は現地のランドオペレーターを経由して来る。欧米は個人客が中心でランドオペレーターを介さずに自分で予約をする傾向がある。

今後、県としては1泊から2泊、3泊へ導く仕組みづくりが必要になると考えている。県内で最も訪日外国人客の宿泊が多い浜松市で行われた調査によると、1泊のみの中国人観光客はコンビニ、ドラッグストアで買い物をしている<sup>8)</sup>ことが明らかになった。

また、滞在のために、富士山を見ながら冬でもできるゴルフ、サイクリング、マラソンを商品化し、誘客の取り組みを図ることを検討している。ゴルフについては、冬場の北海道から静岡にゴルフをする客の誘致に成功している。今後、受け入れ体制づくりが必要となる。また、業者・メディアを招待して、ゴルフ場でファムトリップも実施しており、2015年は韓国を対象にファムトリップを3回実施した。今年台湾をターゲットに実施する予定である。

マラソンについては駿府マラソンや袋井メロンマラソンを素材にしながら、台湾を対象にプロモーションを実施した。台湾から直接エントリーできる仕組みを2015年3月から導入・実施するとともに、ゴールに台湾専用ブースを設置し、台湾人客を案内できる人を配置した。その結果、静岡空港経由で台湾から100人ほど、またシンガポールから20人ほど参加するという実績を得た。サイクリングについては、富裕層を取り込むための取り組みであるが、市場開拓が課題となっている。

こうした県主催のファムトリップは年間10回程度実施した。今後は富士山世界文化遺産協議会などの広域の取り組みも実施していきたいと考えている。ファムトリップにつき、神奈川県や山梨県とも連携をしていきたいと考えている。また、静岡県がブランド力を有するために、マーケティングの視点が重要となると考える。これまではこうした視点がなかった。観光庁は現在DMOの設置を全国で促しており、静岡県でも積極的に取り組んでいく予定である。これを通じて地域のブランディングを図っていきたいと考えている<sup>9)</sup>。

<sup>8)</sup>『静岡新聞』2016年5月25日付朝刊より。

<sup>9)</sup>本調査実施後、静岡県が中国旅行会社と連携して県内を周遊する旅行商品を作ったという報道がなされた(『日本経済新聞』2017年1月27日付静岡経済面より)。県行政は、訪日外国人客対策としてこれまで続けてきた調査段階から、誘客という次の段階に踏み出しつつある。

## Ⅱ. 小山町役場

### 1. 小山町観光振興策の概要

小山町の訪日観光客の宿泊動向については、観光庁が実施した「宿泊旅行統計調査」<sup>00</sup>でも知ることができるが、ここでは小山町が独自に収集したデータを基にみておこう。

表2 小山町年度別宿泊者数

2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
86,960人	113,898人	116,169人	104,269人	113,328人

出所：小山町提供資料

表3 D社の年間宿泊者数

2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
57,194人	81,294人	92,552人	86,667人	97,736人

出所：小山町提供資料

表2は、小山町における訪日観光客を含めた宿泊者数の推移を示している。2012年度以降、10万人強の宿泊者数で推移していることがわかる。表3は、小山町の宿泊施設D社の宿泊者数の推移を示している。表3からわかるように、D社の宿泊者数が、小山町宿泊者数のおよそ9割近くを占めている。しかも、D社に宿泊する者はほとんどが外国人で、小山町における訪日観光客数の宿泊動向はこのD社の客数で決まるところが、小山町の訪日観光客動向の1つの特徴となっている<sup>00</sup>。D社については後で詳しく報告するとして、ここでは、小山町の観光振興策の最近の展開について概観しよう。

2013年6月に富士山が世界文化遺産に登録されたが、それに先立ち小山町は2013年4月に『小山町観光振興条例』<sup>02</sup>を施行した。2015年4月には、この条例を基に『小山町観光振興計画』を策定している。その基本目標として、観光客の誘致において2013年度の430万人から2020年度には500万人を目指すとしたが、現在では前倒しし、目標達成年度を2019年度に修正している。この目標を達成するために、次の3つの基本方針を掲げている。(1)富士山交流観光プログラム、(2)元気にぎわい観光プログラム、(3)観光インフラ整備プログラム、である。それぞれの基本方針のもと、

<sup>00</sup> 観光庁「平成27年宿泊旅行統計調査」によれば、小山町の宿泊者数は229,766人で、その内外国人は117,158人となっている。

<sup>01</sup> このことから、小山町における訪日旅行者の主な目的は宿泊に限定されている。

<sup>02</sup> [http://www.fuji-oyama.jp/oyama/reiki/reiki\\_honbun/g340RG00000724.html#e000000209](http://www.fuji-oyama.jp/oyama/reiki/reiki_honbun/g340RG00000724.html#e000000209) (2017年3月27日閲覧) 参照。

各種施策が計画されている。また各種施策の取り組み時期を短期（3年以内）、中期（5年以内）、長期（計画期間内）と定め、多くの施策を短期で実現するものとしている<sup>63</sup>。計画を推進するため、数値目標を定めたアクションプランを2017年3月に取りまとめる予定である。

ここでは、訪日観光客誘致に向けた小山町の行政としての取り組みを取り上げよう。富士山交流観光プログラムの方針の下で、観光案内板・パンフレットの多言語化<sup>64</sup>、外国語対応（英語、中国語、韓国語）のできる富士山ナビゲータの配置などを既に行っている。2016年度の取り組みとしては、中国内陸部への観光プロモーションや、自転車レースを開催しイタリアからサイクリストを募っている<sup>65</sup>。将来の訪日観光客誘致については、先の『小山町観光振興計画』に基づき進めるとしている。例えば、サイクリング、ゴルフ、トレッキング、モータースポーツなどのスポーツツーリズムを中心に誘客することを計画している<sup>66</sup>。また、2020年の東京オリンピック・パラリンピックに向けては、受け入れ態勢の強化を図るとともに、国際観光ホテルの施設増を実現するために、足柄サービスエリア周辺で複合観光施設の開発事業を行うことを計画している<sup>67</sup>。

訪日観光客誘致策とは直接的に関連しないが、小山町のフィルムコミッション事業は重要な観光振興策となっている。本稿の趣旨とは異なるが、この機会を利用して小山町のフィルムコミッション事業についてまとめておく。

## 2. フィルムコミッション事業の進展

小山町におけるフィルムコミッション事業は、2002年に始まり、静岡県内でもその活動は注目を集めていた。

表4は最近の支援対象の状況、図2は地元への経済効果を表している。

着実に経済効果を積み上げる上で、ロケ誘致に当たり、ケータリングなどにおいて小山町の持ち出しは行わず有料とし、有料のエキストラの養成にも取り組まれており、それが小山町のフィルムコミッション事業の特色の1つとなっている。

現在、小山町は、「スタジオタウン小山」構想を掲げ、NPO法人小山町フィルムコミッションを設立（2016年）し、旧労働金庫富士研修センターを小山フィルムファクトリーとして整備している。「スタジオタウン小山」構想とは、小山町を映像制作のメッカとする構想であり、NPO法人小山町フィルムコミッションと小山フィルムファクトリーのもと、(1)小山フィルムキャンプ、(2)小山フィルムクリエイターズアワード、(3)スタジオタウンフォーラムなどの事業を実施している。

<sup>63</sup> [http://www.fuji-oyama.jp/sangyou\\_04\\_kankokeikaku.html](http://www.fuji-oyama.jp/sangyou_04_kankokeikaku.html)（2017年3月27日閲覧）参照。

<sup>64</sup> 富士登山パンフレットについては、英語、簡体語、繁体語で印刷。

<sup>65</sup> 2017年度は、台湾から招待予定。

<sup>66</sup> 『小山町観光振興計画』の基本方針「元気にぎわい観光プログラム」の施策の中に位置づけられる。

<sup>67</sup> 『小山町観光振興計画』の基本方針「観光インフラ整備プログラム」の施策の中に位置づけられる。

表4 支援対象の状況

年度	支援本数	ロケ日数	延スタッフ人数	延エキストラ人数
2009	142	352	15,348	3,136
2010	145	326	14,093	1,235
2011	187	398	15,258	710
2012	176	431	16,803	2,127
2013	177	510	19,830	1,561
2014	178	347	13,609	1,195
2015	178	392	15,007	1,602

出所：小山町提供資料

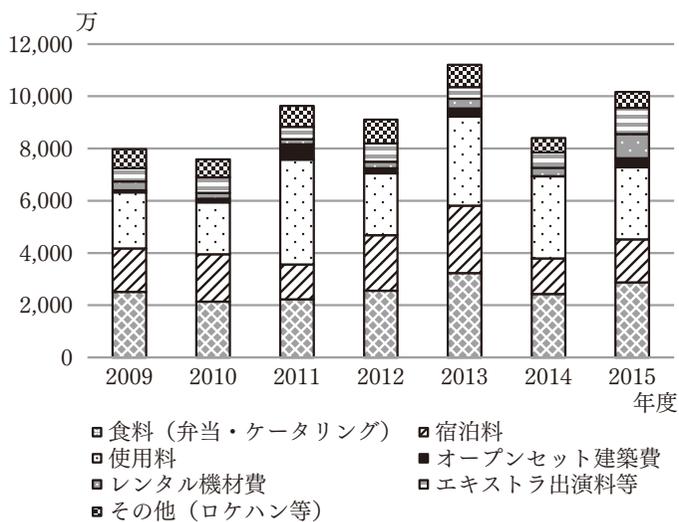


図2 地元への経済効果

出所：小山町提供資料より作成

小山フィルムキャンプは、小山町での大学の映像制作を試行し、2016年度に実施した大阪電気通信大学の作品はシネマジャンクション2016において受賞している。小山フィルムクリエイターズアワードは、小山町での映像制作を希望するクリエイターを募集し、審査を行うことで大賞を決定する事業である。2016年度の大賞は、「母ちゃんタクシー」と題した企画が受賞している。スタジオタウンフォーラムは、「スタジオタウン小山」の実現に向けた取り組みを、町民、首都圏の映像関係者に発信するフォーラムである。こうした事業は、さらなる町民参加を企図したものであり、小山町を映像制作のメッカとするためには、町民参加が不可欠である。

小山フィルムファクトリーについて紹介しておこう。この施設には体育館があり、映像スタジオとして活用することができ、既にTVドラマ等で活用されている。将来的には、映像関連のサテ

ライトオフィスの誘致も行う予定である。

小山町のフィルムコミッション事業は、いま、大きく進展しようとしている。そのため、観光振興というよりも、シティープロモーションの性格が強くなっているといえよう。

### Ⅲ. ランドオペレーターA社

#### 1. 中国からの訪日観光客の取り扱いに関する仕組み

調査の内容をまとめる前に、国土交通省および観光庁のホームページを参照して、中国からの訪日観光客取り扱いの仕組みについて述べておく。中国からの訪日団体観光旅行については、2000年6月に日中両国政府間で合意された実施要項に基づき、それぞれの政府が指定する旅行会社<sup>⑧</sup>によって取り扱われることになっている<sup>⑨</sup>。同様に、2009年7月からは訪日個人旅行も両国政府が指定する旅行会社によって取り扱われている。指定にあたっては、旅行業法に基づく登録旅行業者であること、インバウンド（訪日旅行）業務の取り扱い経験が豊富であること、中国からのインバウンドを取り扱った実績があることなどの指定基準があるが、さらに「中国側指定旅行会社と提携後、中華人民共和国訪日団体観光客受入会社連絡協議会（任意団体）に加入し、預託金50万円を納付すること」と規定されている。

この中華人民共和国訪日団体観光客受入会社連絡協議会<sup>⑩</sup>は、日本側の身元保証人となる身元保証書（招聘状）を発行できる旅行会社で構成されており、2000年8月7日に設立されている。この身元保証書を中国側の旅行業者に送付し、中国側の旅行業者がそれを使ってビザの申請を行っている。団体観光旅行の受け入れを開始した2000年の時点で、指定旅行業者は44社<sup>⑪</sup>であったが、現在<sup>⑫</sup>は324社が指定を受けており、そのうち29社は個人観光旅行限定となっている。訪日観光旅行の参加者において、失踪、所在不明、不法残留が発生した場合はペナルティポイントが課され、ポイント数に応じて訪日観光旅行の取り扱いが停止される。なお、今回ヒアリング調査を実施したA社およびC社はこの訪日観光旅行の取扱業者としての指定を受けている。

ここからは、ヒアリング調査の内容をまとめる。A社の客層は99%が中国からの団体客であり、提携する中国側旅行業者が企画した旅行日程に従い、その宿泊施設や移動手段、食事等の手配を日本側旅行業者として行う。A社から中国側旅行業者に企画の提案を行うこともある。提携する

<sup>⑧</sup> 旅行業者と表記すべきであるが、当時の国土交通省の発表のままここでは旅行会社と表記する。

<sup>⑨</sup> ただし、JTBのみ、中国側の旅行業者を通さず直接個人客と取り引きすることが認められている。

<sup>⑩</sup> 詳細は、<http://www.churenkyou.com/>（2017年3月17日閲覧）参照。

<sup>⑪</sup> 第1種旅行業21社、第2種旅行業5社、第3種旅行業18社。（[http://www.mlit.go.jp/kisha/kisya03/01/010205\\_.html](http://www.mlit.go.jp/kisha/kisya03/01/010205_.html)、2017年3月17日閲覧）

<sup>⑫</sup> 2017年3月14日現在。中連協リスト（[www.churenkyo.com/member\\_list.html](http://www.churenkyo.com/member_list.html)、2017年3月14日閲覧）より。

中国側旅行者の選定にあたっては、企業の特徴、集客力などをまとめたデータベース化された情報を参考に、信頼できる業者を選定する。

## 2. 観光コースのプランニング

中国側からは、1泊は和室を入れたいという要望がある。畳があり懐石料理が提供され温泉のある宿泊施設が人気であるが、そういったところは価格も高く、人気と価格のバランスをとることが大事となる。最近では団体の規模が縮小している。以前は大型バス1台で32～38人といった規模の団体客が多かったが、ここ1、2年の間に25人規模に縮小している。これは、航空会社からの団体客への座席数が25席に減少したことに由来する。個人客の需要が高まり、航空会社が団体客から個人客へと座席の割り当てをシフトしてきている。

A社は中国からの団体客を中心に地上手配を行っている。中国の日本領事館のある地域に支社を置き、その支社が中国の旅行者と取り引きをしているため、客層としては、上海周辺、北京周辺、広州が多く、最近では重慶、成都といった内陸部も伸びている。ただし、尖閣問題<sup>99</sup>の時には中国からの観光客がゼロとなった。この時は、多くの宿泊施設の部屋やバスを手配していたため、タイやマレーシア、ベトナムなどにも営業に行った。しかし、半年足らずで中国からの観光客が戻ってきたため、すぐにタイなどの観光客の誘致から手を引いた。

日程として圧倒的に多いのは5泊6日コースであり、次いで6泊7日コースとなっている。沖縄3泊4日コース、北海道4泊5日コースといったように訪問地を限定した短期間のものである。コース設定を何泊にするかは、費用の問題が一番大きな要因となっている。一番人気はやはりゴールデンルートと呼ばれる成田空港から東京に入り、富士山を経由して大阪や京都を訪問し関西空港から出国するコース、またはこの逆をたどるコースである。このゴールデンルートを外れて他の地域を訪れるためには1泊2日を追加する必要がありコストが上昇するため、このルートを外れることは難しい。ただし、どこもが取り組むゴールデンルートは競争が激しく、価格引き下げの圧力が強くて利益は薄い。

伊豆半島に関しては、中国からの観光客にはあまり人気がない。10年前から、河津桜や浄蓮の滝をコースに組み込んでいるが、少し売れるがすぐに売れなくなる。富士山周辺では、箱根の海賊船や富士山5合目が人気であるが、箱根は宿泊施設が取りにくい。水がきれいで土産店の店員が中国語で対応をする忍野八海や、朝起きてすぐに美しい富士山が見える河口湖・山中湖付近も人気がある。新幹線に乗りして富士山を見るコースも増えており、京都と三島の間を体験乗車する形で実施している。

<sup>99</sup> 2012年9月の尖閣諸島国有化問題を指す。

ツアーの旅行代金は上昇していない一方でバス代は上昇しており、旅行業者間の競争も厳しく、利益を上げることが難しい。コース設定によっては利益が出るが、売れるコースは見つけにくく、一時的に売れてもすぐに他の業者に真似をされる。なお、中国の関税制度が変更され、昨年8月くらいから爆買いといわれる観光客の買い物額（消費額）が減少<sup>24</sup>したが、この消費額がもとに戻ることはないであろうと予測している。

### 3. 今後の展望ほか

観光客の団体離れがみられる。2017年6月に発表される外務省の2016年ビザ発給統計ではおそらく団体客と個人客の割合が逆転し、個人客が団体客を上回るであろう。個人客増加の理由の一つは、ビザ発給要件の緩和である。もともと個人旅行志向が強かったが、これまで個人ビザが取りにくかった。しかし、ビザ発給要件が緩和され、これまでの富裕層による個人旅行から低所得層の個人旅行が増加すると考えられる。もう一つの理由は、団体旅行の料金設定が高く感じられるためである。一昨年あたりから、急激な訪日客の増加に伴って宿泊の予約が取れない、バスが不足するといった事態が起り、宿泊施設やバスの料金が上昇し、ツアー料金も上昇している。ツアー料金は上昇しているが利用客の満足度は低下している。こういったことから団体客が減少し、民泊を利用する個人客が増加すると予想している。実際に、東京都心では民泊客が増加している。

A社は、AISO（一般社団法人アジアインバウンド観光振興会）に所属しており、ここで情報交換をしている。AISOは、正会員である旅行業者を中心に行政や運送機関、宿泊施設も賛助会員として参加しており、互いに情報を共有し、助け合っている。バスの手配や宿泊施設の手配だけでなく旅行業法の登録がなくてもできてしまい、海外の旅行業者が直接、宿泊施設に連絡をするというケースがあるが、それはよくないことだとA社は考えている。

## IV. ランドオペレーターB社

### 1. 主な業務内容

1983年に設立（IATA<sup>25</sup>取得）し、アウトバウンドを中心に、航空券の発券から、BtoB（旅行会社対旅行会社）、BtoC（旅行会社対一般消費者）の商品づくりに取り組んでいる。インバウンド

<sup>24</sup> これについては、黄（2017）が詳細に考察しており、爆買いが減少した主要因は、中国の関税制度の変更ではなく、為替レートの変動、つまり円高の影響が大きいと述べている。

<sup>25</sup> International Air Transport Associationの略称。国際航空運送協会。1945年に設立された世界の航空運輸企業の業界団体。主に航空運賃や発券・運用ルール等の決定を重要な業務とする。IATA公認代理店になると、航空会社の代理として、国際線、国内線チケットを販売する権限を持つ。

については1年半くらい前から開始した比較的新しい事業である。インバウンド事業の基本はBtoBで、相手は世界中のエージェントである。

集客方法はほぼ100%メールでのやり取りである。JATA<sup>®</sup>の会員向けのメルマガ（英語）で全世界に向けて情報発信をしている。相手からのアプローチを待つよりも、こちらから提案することが多い。毎週200通くらいのメルマガを発信し、常に最新の情報を発信することが大切であるという。

商品の仕入れについて、まずは宿泊の手配である。次に、移動手段（バス、ジャンボタクシー等）・ガイド（英語、中国語）の手配を行う。主な相手はグループである。個人のFIT<sup>®</sup>は基本的には現地の代理店を通じて行うが、一般の客からの直接的な取り引きはない。

## 2. 主な客層（国別の割合等）

アジアからの客が最も多い。客層は小グループ（30～35名規模）、家族単位が中心となる。2008年にフィリピンに現地合弁会社を設立し、特にフィリピンの合弁会社からの客が一番多く4割を占める。そのほかはシンガポール、マレーシア、台湾から1割ずつを占める。アジア以外はカナダ、グアテマラ等がある。また中国からの医療訪日旅行も最近増えているという。

フィリピンからの訪日旅行客数は268,361名（2015年、JNTO）であり、アジア諸国の中では中国が一番多く約500万人（2015年）で、それに比べると数としてはまだ少ないが、伸び率でみるとフィリピンが非常に高く、上位3位以内に入っている。また経済も成長しているので、今後訪日旅行客が増えると予想している。

爆買いをするような旅行客は扱っていない。最近の販売プログラムとしては、フィリピンの富裕層15人グループ、2週間の滞在で売上約1千万円の事例がある。東京に6日間くらい滞在（マイクロバス手配）し、その後、京都（移動は新幹線のグリーン車）に移動、宿泊はリッツカールトンのスイートルーム（1泊約30万円）を手配した。こういった客はフィリピン人口の数パーセントであるが、フィリピンにある日本のアウトバウンド（現地に送客した日本人旅行者）を扱う会社（現在は訪日旅行も取り扱っている）から集客を行っている。

## 3. 基本コースと滞在期間等

基本ルートは東京、大阪、京都が多い。次は札幌（冬が多い）、広島（原爆ドーム）、福岡である。初めて来る客の基本的なパターンは東京に数泊してから、京都（清水寺、嵐山）、奈良（大仏）に行く。大阪の場合はUSJを必ずツアーに入れる。2回目以降の客は高山や沖縄も入る。フィ

<sup>®</sup> Japan Association of Travel Agents. 一般社団法人日本旅行業協会。

<sup>®</sup> Foreign Independent Tour. 個人海外旅行。Free Individual Travelerともいう。

リピンを含むアジア近隣の客は4泊5日のコースが多い。遠い国からの客は宿泊数が少し伸びて1週間滞在が多く、割合としては半々である。

食事の手配が大変である。イスラム教の客にはハラール対応、インドの客はカレーしか食べないから、4つ星、5つ星でないと対応できない。最近チェーン居酒屋のハラール対応が増えている。

またリピーターが増え、客の嗜好が変化している。買物は百貨店からドラッグストアやスーパーへとシフトし、体験ツアーも増えている。山梨県は宣伝にかなり力を入れている。首都圏からの交通の便が良いので、ツアーに組み入れやすい。富士山5合目は非常に人気があり、必ず訪問するという。

#### 4. 今後の展望

オリンピック開催までは政府が力を入れているので、訪日旅行者は右肩上がり伸びていくと予想しているが、政府の観光支援策は市場の情勢・ニーズとずれていて支援にはなっていないとみている。しかも、行政の支援は大手業者が中心で、中小業者にとって補助金申請の方法もよくわからないのが現状である。JATA、業界の会議、各種協議会の場で業者間の交流を行い情報交換を行っているが、2020年のオリンピック後の姿は旅行業界の人には予測ができず、その後の動向については不安を抱えている。

現在、一番の問題となっているのは、間際の取り消しや変更が多く、どう対処するかが課題となっている。

### V. ランドオペレーターC社

#### 1. 主な担当業務

C社は第1種旅行者であり、インバウンドとアウトバウンドの両方を取り扱っている。今年1月に元子会社をインバウンド専門（第3種）の会社として独立させ、観光手配、宿泊手配、バス手配の全ての業務を担当している。90%以上が中国本土からの団体客である。中国の旅行者から依頼を受けて手配を行っている。2012年尖閣問題で日中関係が悪化した際、3カ月間は発注が何もない時期があったが、2015年には年間30万人の中国人観光客を受け入れるまでに成長している。

中国各地域の主要都市（北京など）で、それぞれ現地の有力旅行者と業務提携をしている。上海と香港にそれぞれ1つ事務所を所有している。専務は2カ月に一度中国本土に出向いて、生の声を聞き、現地で問題がある時はすぐ対応できる態勢を取っている。

## 2. 商品の仕入れ

中国本土で一般向けに募集を行い、中国の旅行業者が中国発の航空便の座席を仕入れ、日本に送客する。日本に到着後はガイドを含めてすべての手配をC社で行う。月に6～7本、まとめて3カ月分（同じコースを3カ月間設定）のシリーズ商品を販売している。

C社は月約600本（独立した元子会社は月300本くらい）、2016年7月には月836本のツアーを実施し、創業以来の月間ツアー数最高記録に達した。年間30万人を受け入れるためには月600本、つまり1日20本以上のツアーが必要である。

C社は日本に寄港するクルーズ船の地上手配も行っている。2,400人規模のクルーズ客のために33台のバスを手配したことがある。1日国内観光を目的とした60台のバスを手配したこともあり、過去一番多い時は120台のバスを手配した（2015年）。天津発のクルーズ船の寄港が多いのは、主に九州地方で、九州には提携する企業がある。

## 3. 基本コース・滞在期間等

5～6泊のゴールデンコースが多い。東京に入り、大阪から出るコース、またはこの逆をたどるコースである。例えば、成田に入って、翌日東京観光、次に富士山、伊豆あたりの温泉地1泊をして、名古屋1泊、京都、奈良、大阪1泊、最後に関西国際空港から出国するルート。70%以上がこのゴールデンコースで、一番売れるメインコースである。

残りの30%のコースについては、中部国際空港に入って、大阪、東京、最後に中部国際空港から出国するコースである。距離があるので、6～7泊が多い。ツアー数は月30本くらい、多い時は100本くらいある。東京のみや大阪のみの1地域滞在型コースもある。一番短いのは3泊4日である。

最近、静岡空港を利用するパターンが増えている。静岡空港は乗り入れている航空会社が多く、週2日、3日で運航しているので、毎日飛ぶよりはツアーを組みやすい。静岡空港便はほとんど午後着のため、静岡近辺の島田や掛川で1泊後、東京観光、大阪観光を経て、静岡空港から出国するコースがあるが、静岡IN大阪OUTのパターンが多い。逆に大阪IN静岡OUTのパターンもある。また静岡IN先に大阪に行って、東京OUTというコースもある。

また、LCC（春秋航空、海南航空）を利用したコスト節約プランもある。こうしたプランは、出発時間帯が早朝か夜中が多く、ホテルに宿泊せず、空港で待機するか温浴施設を利用してホテル代を節約することができる。

クルーズの場合は、航路が決まっており、大体九州1泊の場合は、次は韓国、第3国に抜けるパターンが非常に多い。たまに日本に2泊する時もある。例えば、長崎から鹿児島の場合、スタッフは車を6時間走らせて鹿児島に行く。また、別府の次の日が鹿児島の場合は3時間かけてバス

で船を追っかけて移動する。通常は日本に1泊して韓国の済州や釜山を抜けて中国に戻るコースが多い。一番短いコースは大体5日間、6日間である。1週間で1本ずつ回るのがコスト的に安く収まるし、現地の旅行業者にとっても一番儲かる日程であるという。

日本に降りる時だけ地上観光をする。クルーズの地上手配という形で、バスを手配し、ガイドを各バスに付けて、観光名所や観光客の希望するところを回る。横浜に来た時は横浜や東京、神戸に来た時は、神戸や大阪という形で、オリジナルのコースを中国の旅行業者と契約して、合意のもと、バス40台、50台を手配する。同じコースで回ると大変なので、4つくらいのコースに分けて、14台、15台ずつのバスで、いろいろな名所を観光する。

#### 4. 素材の仕入れ

宿泊の手配はシリーズ商品をブロック化して行っている。シリーズ商品のため、2カ月、3カ月、4カ月先までいつどこに泊まるかが決まっており、この形でホテルを取るのが一番経済的なやり方である。

ツアー数が月400本、500本、600本に増えた時、宿が不足し、独自にホテルの部屋を年間契約で買い取っている。全館買い取りというところもある。特に温泉地など40人くらいしか入らないところはほとんど全館買い取りをしている。またラブホテルを改装して、ビジネスホテルに転用（政府公認）した施設と提携しており、毎日満室となっている。さらに、自社ホテルを建てる計画もある。旅行会社がホテルを所有することはリスクが大きいが、安定して客を受け入れるために必要であると前向きな姿勢である。

バス手配については、自社バスを、C社は9台、独立した元子会社は6台をそれぞれ所有している。またあるバス会社と共同でバス会社も経営している。食事手配については、浅草にあるレストランの経営も行っており、全ての手配を自社オリジナル手配で揃えることもできる。1日に最高50本のツアーが来ることもある。

季節に応じてゴールデンコースの一部を変更している。春先は河津桜、伊豆を回るツアーに変更、冬は富士山周辺で雪遊びコースへ変更、夏はテーマパークが人気、漫画関係でジブリやワンピースを東京タワーでやっているのので、秋のコースには東京タワーと一緒にツアーに取り入れる。いち早く情報を取り入れ、それに合った独自のツアー商品を提供することが重要である。

#### 5. 今後の展望

中国からの観光客は、オリンピック開催まではこのままのビザシステムで増えるが、訪日団体客は減るとみている。団体客減に対処するために、2016年1月に独立させた元子会社を利用した方向転換を図っている。主な対応策として、FITツアー、10人、20人くらいの少人数ツアーや家

族ツアーへ対応できるように、大型バスから小型バス、リムジン、タクシーのすべてを手配できるように整えている。また、誘客の対象を中国から東南アジア、ヨーロッパへ方向転換を試みている。特に、香港事務所を通じて、マレーシア、シンガポール、インドネシア、ベトナムなど東南アジアからの誘客（華僑）取り組みに力を入れている。

さらに、中国本土内でもマーケットが都心部から中堅都市・地方都市にシフトし、ゴールデンコースが飽きられて、もっとディープなコースへ客のニーズの変化が生じ、ここ数年の旅行形態の変化が非常に速くなっている。こういった客のニーズに対応し、ゴールデンコースのうち、東京なら東京1日、大阪なら大阪1日、自由行動の日を取り入れる工夫をしている。通常買物をしてもらう時間がなくなるので、会社としては打撃が大きいですが、自由に使える時間を増やして、客のニーズをいち早く察知し対応していくことが非常に重要であるという。

個人客を呼び込む方法としては、現地の旅行業者を通じて誘客する方法と、インターネット経由の方法がある。現在、中国企業と連携し、インターネット経由での個人客の受注ビジネスを模索中である。

## 6. 静岡の観光プログラムへの要望

静岡の観光資源として、茶摘み体験がある。抹茶が人気である。また健康食品がブームで、富士山の水が良く売れる。富士山を降りたら、忍野八海または三島に寄るプログラムが考えられる。静岡の場合はどうしても伊豆地域以外は通り道になっている（道路事情がよいので）。どうすれば静岡に1泊させられるかが課題であるが、C社は、静岡県と中国の旅行業者との連携、助成金の活用策が有効であるという。例えば、静岡県が県内に1泊することを条件に助成金を支給するとすれば、旅行業者はそれを利用してツアー価格を下げることができ、誘客しやすくなる。日本国内の様々な自治体が、観光客誘致のための助成を行っており、C社では各自治体の助成金リストを調べ、それに合ったプログラムを作成している。

C社には、静岡の観光プログラムに対して具体的な要望がある。

大きなホテルなどは客室が埋まらないので、受けが良いバイキング食べ放題や価格を安くすることも必要だが、反面、プライオリティがあるエステや、星野リゾートのように高めのところでもお金を使いやすい。

宿泊施設については2名1室を好む。温泉宿でも4名1室は、全く知らない人が一緒になったりするのでやはりきつい。畳数が大きくなればなるほど、1人単価が上がってしまうので、部屋を半分に区切り、2部屋に改造するなどの工夫が望まれる。

湯船は別になくてもよい。シャワーだけあればよい。大きな温泉宿ならば大浴場を勧めることもできる。C社は石和温泉の相当数の宿と提携し、アウトバスの部屋を全部ユニットバス（小さ

く、シャワーだけでもよい)にし、2人で泊まれるように改装してもらった実績がある。

C社は、学校交流ツアー、農業体験ツアー、企業視察ツアー（特にインフラ関係、日本のハイテク関係）や医療ツーリズムなどの実績があり、静岡の観光プログラムの開発に関わることができると可能性を示唆した。

## VI. 宿泊業者D社

### 1. 設立の経緯

台湾出身のオーナーが創業者である。創業者はプリンスホテルの一つにて、アジア地域の営業として活躍する場を与えられインバウンド（訪日観光客）を担当し、旅行業者との太いパイプを築いていた。

創業者がプリンスホテル在籍時から、富士山周辺に訪日観光客の団体を受け入れるホテルを作りたいという要請があったことから、まずは河口湖に富ノ湖ホテルをプロデュースし成功をもたらした。なお、ここで考案した蟹の食べ放題をメニューとして提供することが好評を得たが、今では多くのホテルにこのアイデアを模倣されてしまっている。

次いで10年ほど前には、ライターで有名な株式会社東海の社員寮を買い取り改装して、2005年にD社のオーナーとして創業者は独立した。このような経緯から、D社では訪日観光客に注目が集まるようになった今日よりも前の創業当初から外国人の団体を中心として客を受け入れている。日本人の客を取ると、外国人と日本人との習慣やマナーの違いから日本人客からのクレームが出てしまうので、D社は外国人客を専門とすることにターゲットングして運営している。

### 2. ホテルの客層（国籍、年代など）

D社が扱う予約は訪日観光客のうち、バスで訪れる団体ツアー客を中心としている。台湾からの客が31%、中国からが44.8%、タイからが12%であり、それ以外はマレーシアやベトナムからの客である。2012年に日本が尖閣諸島を国有化したことに端を発する反日運動の影響で一時中国からの客はゼロになったが、その後は増加傾向で、とりわけここ2年ほどは大きく増加している。D社に宿泊する客は年配が多いが、春節など時期によってはファミリー層もいる。

訪日観光客のトレンドとしては、中国は団体客よりも個人客の方が増えており、他の国についても個人で来る人が増えつつある。D社スタッフが旅行業者から聞いた話として、香港は個人客が90%で団体客は10%である。ビザが取りやすいことから台湾やタイについても個人客の方が増えているという。

だが、D社では団体客の受け入れを専門としている。なぜなら、立地的に「インフラ整備」が

できていないからであるという。日本に個人で来る客は、都内で宿泊し、JR中央線に乗り河口湖でレンタカーを借りるというケースが多く、御殿場はレンタカーが少ないのでこちらにはほとんど来ていない。御殿場までの交通手段としては新宿あるいは池袋から御殿場アウトレットまでの直通バスが出ているので、これを利用してこちらに来てもらいD社のスタッフが御殿場アウトレットまで迎えに行こうというアイデアは出た。しかし、D社は団体客中心の運営でスタッフ人数もその対応に必要な人数でぎりぎりであり、個人客への対応の人手が足りない。実際のところ現在、個人客を受け入れているのは2～3カ月に1件程度であり、しかもそれはD社と取引のある旅行業者から頼まれて受けるというケースがほとんどである。一般の個人客にはほとんど対応していない。

これは団体客を取るか個人客を取るかという話である。訪日観光客のトレンドが団体客から個人客へという変化に直面している今、時代の流れも考えつつ、またスタッフの面、客へのサービス面から考えて、今後の対応を考えていくつもりである。

### 3. 集客の方法、従業員数、客室数、客室稼働率、平均的宿泊料等

海外の旅行業者を経由しての集客である。中国の団体客については日本にある会社のランドオペレーターから予約を受けており、台湾については旅行業者からダイレクトに予約が入る。

従業員はアルバイトを含め50人弱いる。外国人従業員よりも日本人従業員の方が多く、あとはパート従業員という構成である。外国人従業員の内訳は、予約2名（中国出身）、フロント1名、レストラン3名ほど、調理場4名（中国、台湾出身）である。客は外国人だが日本人スタッフが必要な理由は、バスドライバーへの対応、行政への対応など、外国人スタッフではうまく対応できないことへのフォローのためである。求人については、若い世代は御殿場アウトレットに取られることもあり、求人を出しても見合った人数を取れないことが多い。客室は162室あり、ツインが中心、和室が基本である。1泊2食の提供で宿泊料金は1万円前後である。客室稼働率は平均すると年間で80%ほどである。

訪日観光客を対象として受け入れる同業他社の宿泊施設について、会社の保養所であった施設やラブホテルを買い取り改装することでの参入が増えてきている。しかし、1泊朝食のみというところが多く、D社と比較してサービスや価格の水準が低い施設も多いと考えている。横並びで同じ土俵に乗っての競争になってしまっただけでは厳しい。ゆえにD社としては、サービスの質や料金の水準を下げないこと、また同業他社にさまざまな取り組みが真似されないことが大切であると考えている。

#### 4. 外国人客のために取り組んでいること、工夫していること

和を感じてもらうためにさまざまな取り組みをしている。エントランスには雛人形と五月人形が飾ってある。部屋では畳に布団で寝ることを経験してもらっている。なお布団は、人手の都合もあり客の到着前に敷いてある。庭園にも力を入れており、和の庭園を造っている。錦鯉が泳ぐ池や滝を玄関前に作り、また広大な敷地の庭園では春には桜、秋には紅葉回廊を楽しむことができる。

かつてゲームコーナーそしてカラオケコーナーであったスペースを活用して、2年ほど前から写真館を館内に設けている。自前で簡単に着ることのできる和の衣装（女兒・男児用の七五三の着物、女性用の浴衣等）を用意しており、ホテルスタッフ手作りの和のテイスト漂うセットや背景をバックに、宿泊客各自で自由に、無料で記念撮影を楽しむことができ、宿泊客から好評を博している。備品の扱いが雑な客もおり備品の管理が難しいという悩みに直面しているが、これに対しては厳しく対応することはしていない。

レストランの料理は、外国人客ということでいろいろと試行錯誤している。夕食、朝食ともに、ビュッフェスタイルで提供している。夕食は和洋中組み合わせで多国籍なメニューを用意しており、ガイドから好評である。朝食は和がメインになっている。料理については、何が入っているか肉類等の表記を明示している。また野菜中心の精進料理のコーナーも用意することで、ムスリム等への食への対応をしている。

大浴場の入り方については、ガイドから客への通達をお願いしているとともに、浴場への張り出しもして周知するようにしている。各客室には基本的にはシャワールームのみ備えているが、上層階にはお風呂あるいはユニットバスを備えた客室もある。

#### 5. 外国人客の動向（どこから来てどこに向かうのか、周辺観光で人気があるところなど）

D社での宿泊の前後の行程は箱根や富士五湖や御殿場アウトレットがメインであり、移動手段はバスというツアー客である。このため、当地における日本人の雇用は生まれるが、小山町への経済効果は直接的には生まれていない。個人客についても、小山町には行ってみたい場所がなく、アクセスも悪いため、個人客が小山町に来ることはほとんどないのではないかと。

宿泊客の中には、周辺の観光地として、スノータウンイエティやぐりんばに遊びに行く人がいる。タイ客は人工雪のスキー場であるふじてんスノーリゾートに寄ることが多い。しかし富士山絡みの観光については、かなりの部分を山梨に取られてしまっているのが現状である。

東京から入って大阪に抜けるパターンと、大阪から入って東京に抜けるというパターンが多いが、最近は名古屋からというパターンも増えている。台湾人客や中国人客は富士山静岡空港から出発することもある。たとえば台湾人客の中には、成田空港から入り都内に滞在後、D社に宿泊、

その後は静岡へというルートを取り、静岡ではエスパルスドリームプラザ、いちごの季節には久能山の石垣いちごを経て、富士山静岡空港から出国というパターンもある。しかし実際に台湾人客で多いのは、成田・羽田から入って都内泊、その後D社に泊まって、再び都内に戻るというパターンである。中国人客については、東から西、あるいは西から東というパターンが多いが、中には名古屋から入ってD社辺りを回って東京に入り、また名古屋に戻って出国というパターンもある。

## 6. 旅行業者や他業者との連携の状況

前述のとおり、D社では海外の旅行業者を経由して集客している。台湾については取引相手の旅行業者の入れ替わりはあまりなく大きな業者と取り引きしており、そこからの送客を受けている。タイの旅行業者については、タイには華僑が多く人のつながりを頼って香港や台湾出身の旅行業者の人がタイに行き、独立して旅行業者を作っているケースが多い<sup>98</sup>。そのようなタイの旅行業者からダイレクトに予約を受けているのではなく、彼らの元々の出身であった香港や台湾の旅行業者を経由してD社に予約が入るというルートで、タイからの客を受け入れている。中国の業者については同業者間にて激しい競争があり業者の淘汰もあるようだが、D社との取引相手については新規よりは今まで取り引きのあった業者からの送客が多い。

予約が多い時期はD社の予約がオーバーブッキングになることもあるので、D社と同じようなスタイルを提供できる周辺の他の宿泊施設にも宿泊客の受け入れをお願いすることがある。例えば訪日観光客は当施設で宿泊するが、ドライバーは他のホテルでの宿泊というケースがある。

## 7. 今後の訪日外国人客への期待、将来の見通し、行政に望むこと

2020年の東京オリンピックまでは訪日観光客は増えるだろうが、それ以降の見通しは不明であるという。また団体客から個人客へというシフトも進んでおり、今後どのように対応していくか思案中だという。

D社近郊には富士スピードハイウェイや複数のゴルフ場があり、これらを目的地単体とした訪日観光客はいるので、これらの客を取り込み農業体験も付加するなどしてD社への宿泊をする機会を得るという方策があるのではないかというアイデアが出たりもしている。あるいは、御殿場アウトレットの運営主体である小田急に訪日観光客を多く連れてきてもらい、それをうまく利用することも考えないといけないと思っている。いずれにせよ海外の個人客を入れるためには、D社単体の取り組みのみでは難しく、多様な連携が必要であると考えている。

<sup>98</sup> なお最近ではタイの旅行業者にもさまざまな参入があり、入れ替わりが激しい状況になっているという。

小山町の観光振興推進会議にD社もメンバーとして名を連ねている。小山町に人を呼び込むために、行政のみでなく力のあるところとの連携を通して、互いを利用し協力しつつ、アクセスや施設の整備などうまく立ち回りたいたいという。

## 8. 考察

訪日観光客の増加を受け今日、多くの宿泊施設でもその取り込みについて検討されている。そのような中で、早くから訪日観光客の団体の宿泊に主に特化して試行錯誤と工夫を重ねてきたD社の取り組みには非常に興味深いものがあった。ヒアリング調査の中で、日本人宿泊客が多い時期は高い料金を払ってくれる日本人客を獲得し、日本人客の宿泊が落ち込む際に外国人客で穴埋めしようという発想は、宿泊業者にとって都合のよい考えであるが旅行者と宿泊客に対しては通用しないという趣旨のコメントがあったことが印象深い。

D社では、二兎を追うのではなく、訪日外国人客、そしてその中でもとりわけ団体客専用としてターゲティングした。そしてそのフォーカスしたターゲットにのみ集中することができたからこそ、ターゲット客に対する価値を高めるための種々の取り組みを徹底することができたといえる。またこのことが、同業他社との間での差別化をもたらす源にもなりえたと思われる。これらのことは他社にとっても有益な示唆であろう。

しかしながら、訪日観光客について最近では団体客から個人客へのシフトが顕著である。団体客向けとして試行錯誤を重ね精緻化されていった今日のD社の事業の仕組みだからこそ、ターゲットから外れている個人客向けへの対応についてこの仕組みの下ではスムーズに行えないことはある意味当然のことである。訪日観光客の特性についてめまぐるしい変化が見られる今日においては、いったんターゲティングしそれに相応しい事業の仕組みを整えたとしてもそれで終わりではない。環境の変化と自社の経営資源とを横睨みしながら、常に自社の活動領域（ドメイン）の再考に迫られているということができよう。

## おわりに

今回の調査は、はじめにも述べたように、訪日観光客はどのようにして日本を訪問し、どのようなコースを観光するのかについて、主に国内ランドオペレーターにヒアリング調査を行ったものである。ヒアリング調査の感想としては、成長しつつあるとはいえ、例えば、政治的環境の変化により不安定となるインバウンド市場において、訪日観光客に対して各社独自の経営を行っていて、いわば異なる経営戦略を採用している点で興味深いものであった。ランドオペレーターではないが、宿泊業者D社もまた独自の経営戦略を採用していた。

独自の経営戦略の追求は、競争上の優位性を求めた行動に他ならない。ここからインバウンド市場の特徴を読み解くことも必要であろう。観光市場において提供される財・サービスは基本的に同質である。同質財の市場で行われる競争戦略は価格競争戦略である。しかし、先にも示したようにランドオペレーター各社は独自の経営戦略を採用していた。価格引き下げだけでは生き残れないのがインバウンド市場であることを示している。

今回のヒアリング調査で印象に残ったのは、成長の余地がまだ大きいと期待されるインバウンド市場において、各社が熾烈な差別化競争をしている姿であった。静岡県に訪日観光客を誘致する具体的・直接的な方法を開発するには、これらランドオペレーターの要望にどれだけ応えることができるかにかかっている、といえるかもしれない。

#### 参考文献

黄愛珍 (2017) 「訪日中国人観光客の旅行とインバウンド消費の動向」『アジア研究』(静岡大学人文社会科学部アジア研究センター) 第12号 (25-40頁)

「外国人宿泊客、10月28%減、静岡県内集客施設、テコ入れ」『日本経済新聞』2017年1月27日付 静岡経済面

「浜松で訪問 1位コンビニ 購入金額3000円未満 半数」『静岡新聞』2016年5月25日付朝刊

「静岡空港利用 中国人客 県内わずか1.3泊」『静岡新聞』2016年3月22日付朝刊