

京都観光の復興戦略シナリオの分析

京都大学大学院
観光経営科学コース
清水 泰正

はじめに

概要

- 対象を訪日インバウンドに絞り、シナリオ分析を用い、インバウンド再開に対し影響を与える因子の検討と評価を行い、将来に向けての課題を把握
- 導き出されたベースシナリオに基づき、移動に制限(自国/送り出し国の渡航規制、交通機関)がある中で、インバウンドの再開に向けDMOは今何をすべきかを検討

問題意識

- ✓ 日本は自然災害が多い国であり、観光関連産業は最も影響を受ける産業の一つ
- ✓ 新型コロナ危機は、世界規模かつ長期に渡る災害であり、国家間の移動の自由が制限され、観光業、運輸業にとり、かつて無い危機に直面
- ✓ 2020年の国際観光客到着数は7割減、リーマンショック時の11倍の1兆3千億USドルの損失 (UNWTO)
- ✓ 収束後、訪問客の往来を回復し、一刻も早くリアルな商業活動再開をすることが、観光産業のみならず、国家経済の持続的な発展につながる
- ✓ 国家間の移動に制限が有り、国際観光再開時期は2021年Q3(UNWTO)、航空便の2019年レベル回復は2024年(IATA)、国際旅客到着数のコロナ前予測への回復は2023年(PATA)

1. シナリオ分析 シナリオとは

“シナリオ”とは

- ✓ 偶然の出来事や意思決定のポイントに焦点を当てることを目的に構築された一連の仮説上の出来事 (Kahn and Wiener, 1967)
- ✓ 経営環境に関する未来のストーリー(仮説の連鎖) (梅澤、2013)
- ✓ 「未来についてのストーリー」をシナリオと呼び、「我々はどうしたい」を「戦略」と呼ぶ (西村、2003)
- ✓ シナリオ計画がもたらすものは、明日のより正確な描写ではなく、今日のよりよい意思決定 (C.S. Fleisher, B.E. Bensoussan、2005)

観光業界におけるシナリオ分析活用の先行事例 (Pike, 2020)

- ✓ Visit Scotland (鳥インフルエンザの欧州からアジアへの伝播による誘致戦略検討)
- ✓ 北米3州 (ステークホルダーとの関係性のあり方検討)

シナリオ分析時の検討事項 (Pike, 2020)

- 既存顧客の変化
- 旅行サプライヤーの変化
- ビジネス形態のあり方
- 実施事業の優先順位
- マーケティング対象の絞り込み

シナリオ分析を用いる優位性

- ✓ シナリオ思考とは、未来を予知・予測するものではなく、「起こる可能性のある未来が実際に起こったらどうするのか」を事前に考え、意思決定力・判断力を高める (西村、2003)
- ✓ 「戦略的惰性」からの脱却 (梅澤、2013)
 - 成功の方程式に盲目的に従う中、公式の未来に対して疑いを投げかける
 - 環境変化の際の組織としての対応能力とスピードの向上

これまでのマクロ環境分析や業界構造分析から、事業に与える重要な外部環境因子を洗い出し、「機会」「脅威」あるいは「機会・脅威」の両方の可能性として分類。

★機会・脅威の分類

【機会】 Opportunity

- (O1) ビジネストラック、トラベルバブル
- (O2) 治療薬の開発成功
- (O3) 世界共通ワクチン接種証明書

【脅威】 Threat

- (T4) 交通機関の経営危機
- (T5) 観光客受入への市民感情
- (T6) 送り出し国側による渡航規制
- (T7) 宿泊、飲食業の経営危機
- (T8) 物販企業の経営危機

【機会・脅威の両方の可能性】

Opportunity/Threat

- (O/T9) 消費者の旅行意欲
- (O/T10) ニューノーマルの旅行スタイルの成長
- (O/T11) (受入/送出し側)市民のワクチン接種意欲
- (O/T12) ワクチンの有効性

2. シナリオの構築 3) 因子の評価とシナリオの定義

2023年末まで

それぞれの因子について、不確実性と実現のインパクトの2軸で行う。左上の因子、すなわちインパクトが大きく、かつ不確実性が低い(=因子の実現、時期がほぼ読める)ものを、「ベース因子」とし、戦略検討の際の前提条件とする因子となる。右上のインパクトが大きいと同時に不確実性が高いものは、事業にとって大きな機会もしくは脅威となり得るが、実現の可能性が不確実なため注視が必要で、シナリオプランニングにおける最も重要なポイントである。

【インパクトと不確実性による評価】



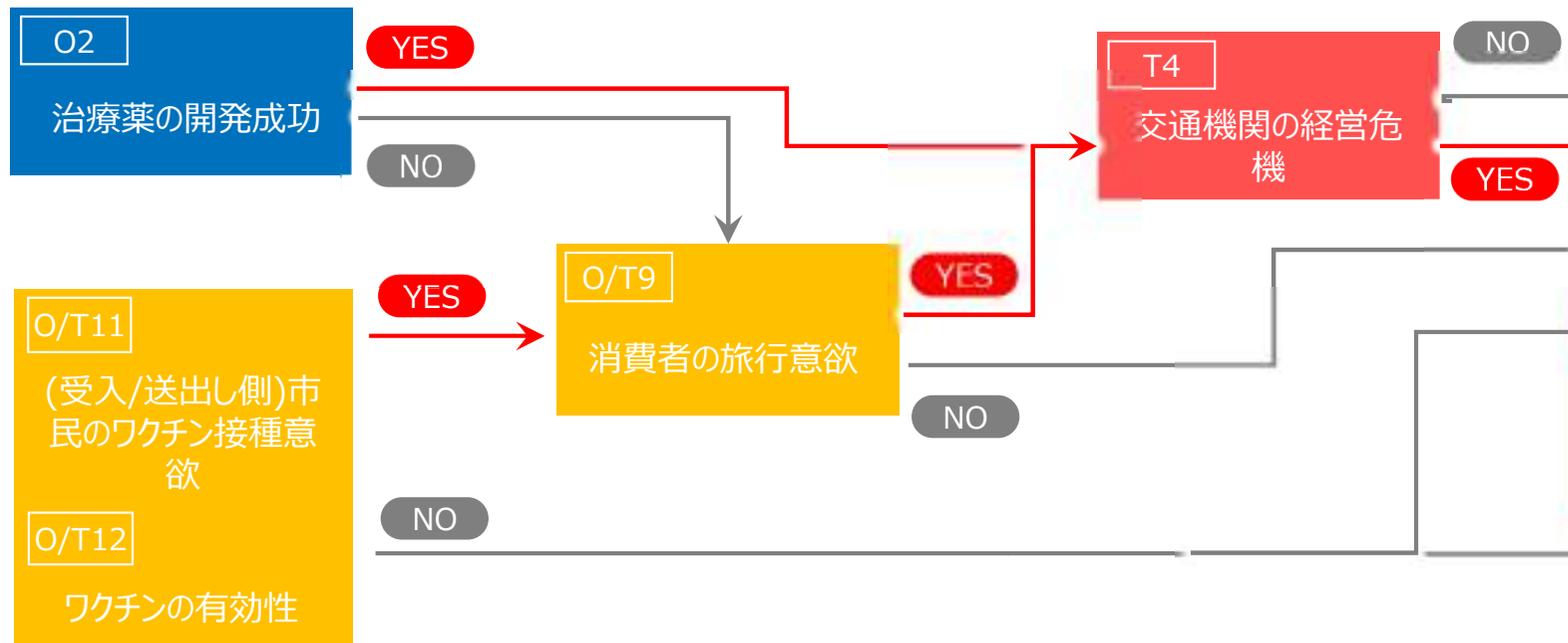
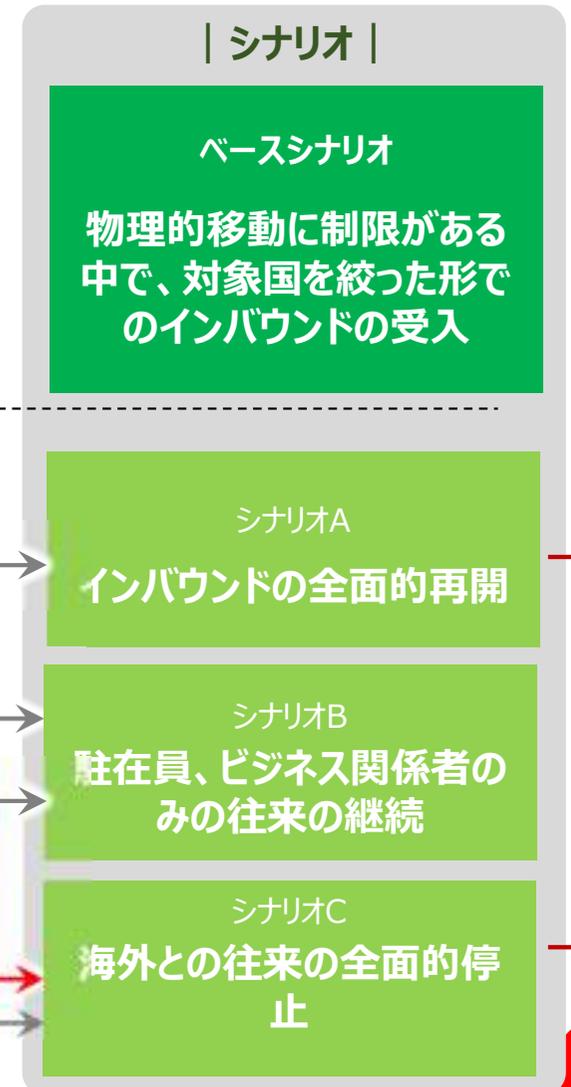
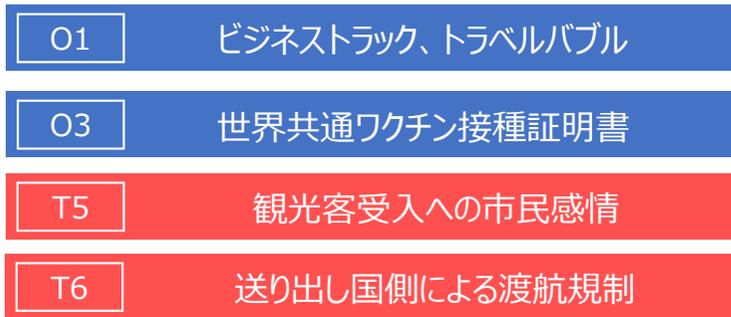
T Threat (脅威) O1 Opportunity (機会) O/T Threat (脅威) /Opportunity (機会)

2. シナリオの構築 3) 因子の評価とシナリオの定義

2023年末まで

4つの重要因子から導かれるものをベースシナリオとして設定。訪日インバウンドの再開時期は、ベースシナリオが最も早いと考えられるが、ワクチンの普及次第では、シナリオAが最も早くなる。

【 2023年末までに考えられる訪日インバウンドのシナリオ 】



重要な検討シナリオ

3. 戦略の検討 1) 各シナリオからみる2023年の姿

| シナリオ |

ベースシナリオ

物理的移動に制限がある中で、対象国を絞った形でのインバウンドの受入

O1 ビジネストラック、トラベルバブル

O3 世界共通ワクチン接種証明書

T5 観光客受入への市民感情

T6 送り出し国側による渡航規制

トラベルバブル締結国との観光目的での往来が再開、限定的な受入に市民も理解。送り出し側でも、帰国者による感染増を懸念し、出国者数をコントロール。インバウンド本格再開に向けた宿泊施設への投資再開。

シナリオA

インバウンドの全面的再開

O2 治療薬の開発成功

O/T9 消費者の旅行意欲

治療薬の開発により、感染への不安低下、旅行意欲増大と共に、海外との往来の制限解除。宿泊施設の急増、オーバーツーリズム再来の可能性。

シナリオB

駐在員、ビジネス関係者のみの往来の継続

O/T9 消費者の旅行意欲

O/T11 (受入/送出し側)市民のワクチン接種意欲

ワクチン接種による副作用懸念から忌避感が拡がり、現状の感染リスクが継続。インバウンド需要低迷による宿泊施設の淘汰激化。

シナリオC

海外との往来の全面的停止

T4 交通機関の経営危機

O/T11 (受入/送出し側)市民のワクチン接種意欲

O/T12 ワクチンの有効性

航空会社の経営危機による淘汰により、移動手段が限定され、海外との往来が困難に。地方空港の国際定期便消滅。移動手段としてのクルーズに再注目。

3. 戦略の検討 2) 戦略の3類型と因子への使い分け

適応型

- 業界環境の現状及び将来の変化を、規定条件と捉え、認識されている機会・脅威に対する適応的行動をとる
- 競合の戦略行動への受動的対抗、顕在化した顧客ニーズの変化への対応、既存事業の市場縮小に対応した多角化

形成型戦略

- 業界を自社に有利な構造に変化させる目的で、大胆な戦略的行動をとる
- 潜在ニーズを狙った新事業・新製品への投資、破壊的イノベーション、業界地図を塗り替える大型の買収・アライアンス

留保型戦略

- 不確実性が高い状況で、将来の戦略オプションを確保するために必要最低限の投資を行う
- 市場調査、競合ベンチマーキング調査、小規模研究開発投資、コスト構造の漸進的改善、サプライヤーへの少額出資、限定的なアライアンスの構築

出典: 梅澤(2013) P47 図表2-8

戦略立案の視点

戦略の方向性

機会

機会シナリオ実現を後押しする

シナリオが実現した場合に、自社がFirst Moverとなる準備をする

脅威

シナリオ実現の防止あるいは遅延を図る

シナリオが実現した場合のインパクトを抑え、戦略・財務上の自由度を確保する

両方の可能性

シナリオ実現を推進、First Moverとして積極的活用

シナリオ実現の防止、あるいは実現した場合のインパクトを抑える

適応型

適応型

形成型

留保型

重要な検討対象因子

出典: 梅澤(2013) P50 図表2-10

3. 戦略の検討 3) 重要因子への対応 ベースシナリオ、シナリオA

戦略の方向性

ベースシナリオ

物理的移動に制限がある中で、対象国を絞った形でインバウンドの受入

O1 ビジネストラック、トラベルバブル

O3 世界共通ワクチン接種証明書

T5 観光客受入への市民感情

T6 送り出し国側による渡航規制

適応型

ビジネストラック、トラベルバブルの締結国の増加、送り出し国に対する日本の安全性のPRを政府に働きかけ、機会の増加を図る。
世界共通ワクチン接種証明書について、市民の間での認知度向上を図り、インバウンド客の安全性の客観性を高める。

戦略の方向性

シナリオA

インバウンドの全面的再開

O2 治療薬の開発成功

O/T9 消費者の旅行意欲

形成型

留保型

再開の物理的ハードルは下がる一方、受入に対する市民感情への配慮とオーバーツーリズム対策等、留保型戦略も検討。形成型として、需要取り込みのため、関空への航空便誘致を「面」として取り組む。ニューノーマルの旅行スタイルについて見極めを行い、受入環境や事業者の取組への積極的投資を行う。

T5 観光客受入への市民感情

O/T10 ニューノーマルの旅行スタイルの成長

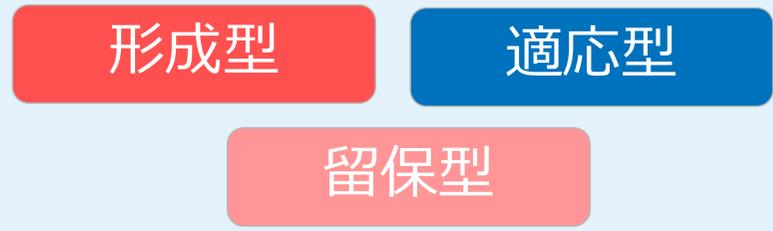
*2019年の訪日外客の29.1%が関空を利用。成田・羽田は合計で43.4%。

3. 戦略の検討 3) 重要因子への対応 シナリオB、C

シナリオB
 駐在員、ビジネス関係者のみの往来の継続

- O/T9 消費者の旅行意欲
- O/T11 (受入/送出し側)市民のワクチン接種意欲

戦略の方向性



- T5 観光客受入への市民感情
- T7 宿泊、飲食業の経営危機
- O/T10 ニューノーマルの旅行スタイルの成長

ワクチンの接種は普及するも一方感染収束の見通しが立たず、旅行意欲は減退。旅行意欲の維持と向上の為、家等にいながらにして楽しめるコンテンツの配信(適応型)や特産品の輸出を通じた顧客接点の確保(形成型)を行う。来たるべき再開に向け、受入に対する市民理解を深めると共に、ニューノーマルの旅行スタイルについて見極めを行い、受入環境や事業者の取組への必要最低限の投資を行う(留保型)。

シナリオC
 海外との往来の全面的停止

- T4 交通機関の経営危機
- O/T11 (受入/送出し側)市民のワクチン接種意欲
- O/T12 ワクチンの有効性

戦略の方向性



- O/T10 ニューノーマルの旅行スタイルの成長

感染収束の見通しが立たず旅行意欲が減退する中、旅行意欲の維持と向上の為、家等にいながらにして楽しめるコンテンツの配信(適応型)や特産品の輸出を通じた顧客接点の確保(形成型)を行う。航空会社の淘汰が進む中、関空への路線維持のための面での取組や(適応型)、インバウンド事業の縮小を検討(適応型)。

3. 戦略の検討 5) 提言

【ベースシナリオから】限定的な往来

- 人数ではなく消費額をKPIとし、高付加価値の提供、高単価の観光地作り
→ 再開直後の安易な価格競争には参入せず、中長期的な視点を持ち高単価化を
- 再訪意欲を高めると共に、短期的には滞在日数の増加による消費額の向上
→ Go To型の単純割引では無く、長期滞在するほどお得になる施策を
- サプライチェーンの上流との連携、支援
→ 京都までの交通手段の確保が最優先、インバウンドにおいては関空への航空便

【受入環境における取組】

- 受入再開に向けた市民の理解度の向上
→ 入洛客の無感染・ワクチン接種証明等の統一的運用を行い、客観性を担保
- ニューノーマルの旅行スタイルの見極めと、対応した受入環境や事業者の取組への積極的投資
- ビジネストラック、トラベルバブル締結促進の政府への働きかけ

【対外的な取組】

- 公的機関への信頼を背景とした、安心安全情報、旅行意欲喚起情報のWEB、SNSによる発信
- 特産品の輸出による顧客接点の確保に向けた取組 多角化
→ 他組織とのアライアンス強化、統合の可能性
- 国際航空便に頼らない誘客への取組 Cruise and Fly

1. 限定的な往来(運輸供給量、渡航制限)の継続を前提とした、長期滞在の促進と高単価の観光地作りの継続
2. 訪問客に関する安全性の担保による、受入に対する市民の理解度の向上
3. 人の往来に頼らない、新たな顧客接点の確保
- 観光業の再定義と多角化

- 梅澤高明他、『最強のシナリオプランニング』、東洋経済新報社、2013
- 恩藏直人他、『顧客接点のマーケティング』、千倉書房、2009
- 柿島あかね、『観光文化』241号、2019年4月、財団法人日本交通公社
- 田中洋、『ブランド戦略論』、有斐閣、2017
- 西村行功、『シナリオ・シンキング』、ダイヤモンド社、2003
- C.S. Fleisher, B.E. Bensoussan、『戦略と競争分析- ビジネスの競争分析方法とテクニック -』、コロナ社、2005
- Bernd H. Schmitt、『経験価値マネジメント』、ダイヤモンド社、2004
- Mark Blair, "THE 360 DEGREE BRAND IN ASIA", John Wiley & Sons
- Steven Pike, "Destination Marketing Essentials", Routledge, 2020