

するが観光コラム

ケーススタディ

～「マーケットに合わせる」という原点回帰～



【コラム】ケーススタディ ～「マーケットに合わせる」という原点回帰～

活況を呈するインバウンド市場

新型コロナウイルス感染症という未曾有の危機を経て、日本のインバウンド観光市場は目覚ましい回復を遂げている。全国の観光地や都市部では、多様な国からの旅行者の姿がもはや日常の光景となり、その活気はコロナ禍以前を凌ぐ勢いさえ感じさせる。

まず、訪日外客数の全体像を概観したい。図1は、訪日外客数の年間値の推移を示したものである。コロナ禍直前の2019年には約3,200万人と過去最高を記録したが、その後の世界的な移動制限により、ごくわずかな水準まで激減した。しかし、2023年には2,500万人を超えて2019年の約8割まで回復し、更に2024年には約3,700万人と2019年を16%上回った。この力強い数字は、インバウンド需要が単に「回復」しただけでなく、新たなフェーズへ突入したことを示している。

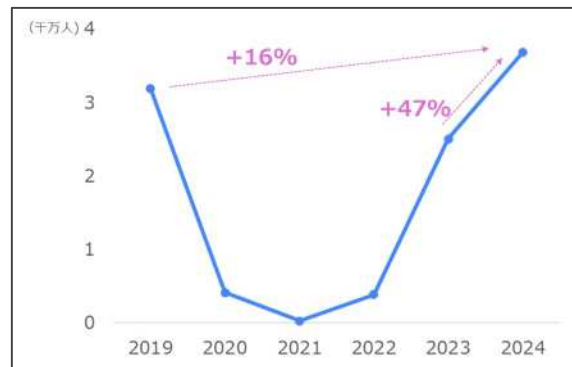


図1 訪日外客数の年間値の推移
(出典: 日本政府観光局(JNTO)「訪日外客統計」)

この増加の波は、旅行先の選択にも変化をもたらしている。これまでインバウンド需要は、いわゆるゴールデンルートを中心とした都市部に集中する傾向があったが、その傾向は変わりつつある。

図2は、2024年の月別宿泊者数をコロナ前の2019年同月比で、「三大都市圏(※1)」とそれ以外の「地方部」に分けて示したものである。三大都市圏では、2024年の年初から一貫して2019年を40%以上も上回る高い水準で推移しており、インバウンド需要の受け皿として引き続き強い存在感を示している。

一方で、より注目すべきは地方部の動向である。グラフが示すように、地方部における宿泊者数は、年の前半こそ2019年水準をわずかに下回って推移していたが、夏以降には都市圏に迫る勢いの急速な伸びを見せている。これは、一度日本を訪れたりピーター層の増加や、より深い文化体験を求める旅行者の増加を背景に、その関心が都市部のみならず、日本各地の多様な魅力へと広がり始めていることの証左と言えるだろう。

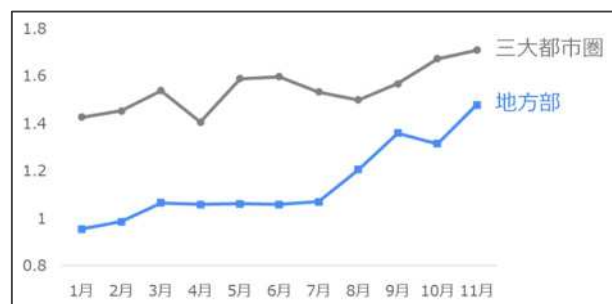


図2 宿泊者数の2024年/2019年比率
(出典: 国土交通省 観光庁「宿泊旅行統計調査」)

以上から、現在のインバウンド市場は、全体的な「量の回復」フェーズを越え、旅行先の多様化、すなわち「地方への本格的な拡大」という新たなステージに移行したことが示唆される。

では、この大きな潮流を捉え、自らの魅力と結びつけた成果に繋げるためには、どのような視点や取り組みが求められるのか。この問いに対する1つの答えとして、ある宿泊施設の取り組みをケーススタディとして紹介していく。

事例から学ぶインバウンド戦略

前述した変化を的確に捉え、大きな成果を上げている施設が静岡県焼津市にある。1851年創業の老舗旅館「湊のやど 汀家（みぎわや）」だ。

同施設のインバウンド客の比率は、コロナ禍を経て劇的に増加。図3に示すとおり、2019年度には4.2%だったものが、2024年度には17.2%にまで達し、人泊数ベースでは2019年比で3倍以上という驚異的な伸びを示している。この成功により、平日でも稼働率はほぼ9割を維持するという。

これは偶然の産物ではなく、コロナ禍で国内外の移動が停滞する中、「必ずインバウンド需要は回復し、増加する」という時流を正確に読み、それに向き合う決断をし、行動に移した結果である。その戦略の根幹にあるのは、「マーケットの文化・ニーズに徹底して合わせる」という、シンプルながらも本質を突いた哲学だ。本稿では、汀家が実践する2つの基本戦略から、その成功の要因を紐解いていく。

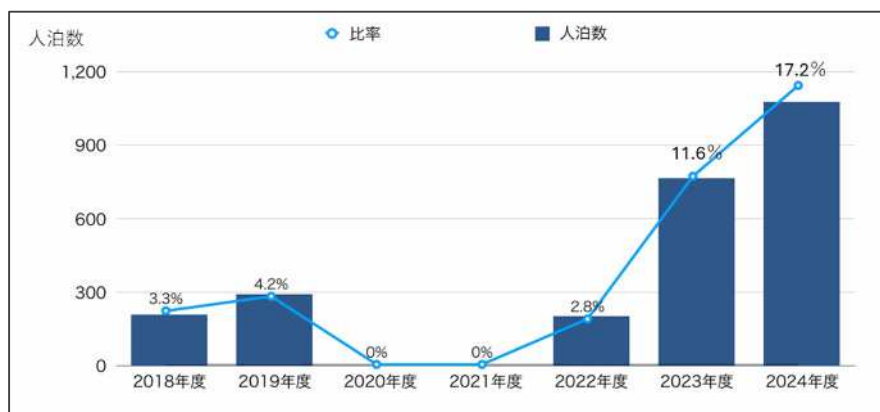


図3 汀家インバウンド客数の推移（出典:汀家提供資料を当財団により一部加工）

戦略①：海外 OTA への掲載と「アナログな一手間」

インバウンド集客の第一歩は、マーケットにおける高シェアのプラットフォーム上で「候補」として認識されることである。そもそも情報がリーチできなければ、候補にすら挙げられない。汀家は、インバウンド客に広く利用される「Booking.com」や「Agoda」といった海外 OTA に早くから情報を掲載した。ちなみに、これを宿泊施設以外に置き換えるのであれば、「Google Maps」や「Trip adviser」のようなプラットフォームが考えられる。



(Booking.com ウェブサイトより引用)

ただし、日本の宿泊施設、特に2食付きが基本の旅館にとって、夕食なしのホテル利用を前提とした海外 OTA の仕様は、掲載事業者にとって必ずしも使いやすいものではない。宿泊プランの詳細や、アレルギーの有無、交通手段といった細かな情報が伝わりにくく、意図せぬミスマッチが発生しやすいという課題があった。

この課題に対し、汀家が打った手は極めてアナログかつ丁寧なものだった。それは、「全予約者に対する事前の確認メール」である。予約者全員に対して予約内容を確認するメールを1通1通送信し、返信があるまで確認を続ける地道な作業により、到着後のトラブルは劇的に減少し、結果としてスタッフの業務負荷の軽減と、顧客からの評価向上につながった。2009年のリニューアルで客室をあえて8室に絞り、高付加価値化を図ったからこそ可能となった、中小規模施設ならではの強みを生かした対応といえる。

〇〇様
この度は2024年9月17日(土)から1名でのご予約をいただきありがとうございます。
湊のやど汀家でございます。

ご宿泊に当たり
・男女の人数
・食べ物のアレルギー
を教えてくださいませんか。

また、夕食がついていない朝食のみプランをご予約いただいておりますがお間違いない
でしょうか。当日での夕食付プランへの変更はできかねますので、変更をご希望の際は
宿泊日の前日までにお申し付けください。

確認メールのイメージ（実際は英語で送信）

戦略②：「食事なしプラン」がもたらす新たな価値

汀家の戦略で、より核心的なのが「食事なしプラン」を主力商品の一つとして積極的に販売している点だ。

そもそも、宿泊施設で豪華な夕食・朝食をとるというスタイルは、日本特有の文化ともいえる。多様な食文化や信条（ベジタリアン、宗教上の禁忌など）を持つインバウンド客のすべてが、日本の旅館が提供する画一的な食事を望んでいるわけではない。このマーケット側の文化・ニーズを深く理解し、柔軟に対応することこそが、集客の間口を広げ、稼働率を高める鍵となる。

では、「食事なしプラン」を選んだ顧客は、どこで食事をとるのか。ここに、汀家の取り組みの真骨頂がある。彼らが提案するのは、「地元のリアルな飲食店」と「日本のコンビニ文化」だ。社長自らが通い、本当に美味しいと薦められる居酒屋や飲食店を紹介することで、ゲストは観光客向けではない「オーセンティック（本物）」な日本の日常を体験できる。たどたどしい日本語で注文し、地元の人々で賑わう空気感に触れる。こうした体験こそが、忘れられない旅の思い出となり、高い満足度を生むのだ。

この取り組みは、顧客満足度の向上に留まらない。自館だけで利益を囲い込むのではなく、ゲストを地域に送り出すことで、地域全体にお金が落ちる好循環を生み出している。自社の成功が、地域の活性化にも直結する。これこそが、持続可能な観光の理想的な姿の1つである。

「ないものねだり」から「あるもの探し」へ

汀家の事例は、インバウンド戦略において重要な2つの視点を示唆している。

1つは、「**観光地ではないこと**」を強みに転換する視点だ。オーバーツーリズムが問題化する有名観光地にはない「静けさ」。そして、ありのままの日本の日常に触れられる「本物」の体験。これらは、喧騒を離れて深い日本を求める旅行者にとって、何物にも代えがたい価値となる。

もう一つは、「**強みへの投資**」という考え方とその定義である。汀家は広告に多額の費用を投じる代わりに、自らの最大の強みである「客室空間」そのものに投資している。ここで極めて重要なのは、その「強み」が、事業者側の思い込みではないという点だ。事業者が「これが我々の強みだ」と信じているものが、必ずしもマーケット、すなわち顧客が求める価値と一致するとは限らない。

汀家の成功の本質は、自社の資産（静かな環境、上質な空間）とインバウンド客のニーズ（本物の体験、食事の自由度）を客観的に分析し、両者が重なる部分を「真



の強み」として再定義したことにある。これは、自らの思い込みを排し、マーケットの視点から自社の価値を客観視するプロセスに他ならない。この客観視があったからこそ、的確な投資が顧客満足に結びつき、優れた口コミとなって新たな顧客を呼び込む好循環が生まれたのだ。

汀家の取り組みから我々が学ぶべきは、言語対応や決済手段の整備といった実務的な対応（もちろんこれらも重要である）以上に、「マーケットに真摯に向き合い、柔軟に対応する姿勢」、そして「ないものねだりをするのではなく、自らが置かれた状況の中から顧客が求める価値＝強みを見出し、磨き上げる視点」である。この考え方は、業種や規模を問わず、全ての観光事業者が応用可能な、普遍的な成功法則と言えるだろう。

※1 三大都市圏は、東京都、神奈川県、千葉県、埼玉県、愛知県、大阪府、京都府、兵庫県を指す。



するが企画観光局職員による視察の様子