

## 講演録

第2回 Pop Up Session  
『コロナ後のインバウンド観光』

青木 優 小山 龍介

小山 龍介（以下「小山」）第2回目は、株式会社 MATCHA の代表取締役青木優さんをお迎えしています。青木さんは学生時代に世界一周旅行をし、そのころからブログを書いて世界の情報を個人で発信されていました。そこから、デジタルエージェンシーに勤務した後、2014年に訪日外国人向けのWebサイトのMATCHAの運営を開始しました。今では世界200カ国以上からアクセスのある、インバウンド向け情報サイトとしては屈指のサービスに成長し、いろいろな事業者や自治体と連携しながら情報発信をされています。それでは青木さん、よろしくお願ひいたします。

青木 優（以下、「青木」）はい、よろしくお願ひします。

小山 オフィスも引っ越しされたばかりですね。

青木 浅草から東日本橋に引っ越ししました。

小山 すごくオープンな雰囲気のおフィスでMATCHAらしいなという感じがしました。私もまた遊びに伺いたいです。

青木 はい、お願ひします。

小山 今日のタイトルは、「コロナ後のインバウンド観光」ということで、青木さんにぜひ、インバウンド観光がどんなふうになるのか、またビジネスモデルがどう変わるのかお話を伺っていきたく思います。

## 観光ビジネスモデルの変遷

小山 その話に入る前に、観光のビジネスモデルの変遷を押さえておきたいと思います。元々1960年代～70年代の団体旅行が全盛期のころは、バスに乗って大型の旅

館に行って、夜は大宴会。そういう設備投資をして、一度にたくさんのお客さんに対応することによって利益を上げる大量生産型のビジネスモデルでした。

それが80年代90年代には、個人旅行にどんどんシフトしていく中で、観光業界としては一度、ビジネスモデルの転換を経験しています。

その後、2000年代2010年代、特に東京オリンピック・パラリンピックが決まってから、インバウンド観光に政府も力を入れて、地域の体制から含めたビジネスモデルの変化を余儀なくされているところがあると思います。まず、ここでどんなことが起こっていたのか伺ってもいいですか。

青木 海外の方も、最初は団体旅行が多かったのですが、年々OTA（オンライン・トラベル・エージェンツ）が進んだり、パスポートやビザも緩和し始めたり、またLCC（格安航空会社）が普及して、日本に行きやすくなってきたことで、個人旅行者が増えてきたんですね。なので、地域として、より個人に対してサービスを提供しなければいけなくなったっていうところは、ひとつの変化だと思っています。

小山 ホテルや旅館の宿泊業、それから交通手段を提供している事業者、そしてもちろん旅行会社、それぞれに対応しなければいけない点が出てきたと思うんです。

たとえば、OTAを使って自分で予約を取るような旅行の仕方が変わって、ずいぶん旅行のビジネスモデルも変わったと思います。既存の旅行会社はこうしたインバウンド需要は、取り損ねていた感じだったのでしょうか？

## ランドオペレーターの躍進

**青木** そうですね。諸説あるんですが、大手の旅行代理店としてインバウンド客をしっかり押さえた、僕は少ないと思っています。逆に、ランドオペレーターという役割を持った会社が伸びていきました。ランドオペレーターは、世界各国の旅行会社に対して、ツアーの種のようなものを提案したり、企画したりするチームなんです。そこがすごく伸びていました。

**小山** 海外の人が日本にやってくるときに、こういうことがしたいと言ったときに、普通の旅行会社ではなく、ランドオペレーターが対応したわけですね。

**青木** そうですね。初めて日本に来る場合は、一人で行くよりも、ある一定のツアーの中でいきたいというニーズがあるわけです。そういったツアー商品を旅行会社が持っていない場合は、積極的に提案するという、すごく泥臭いことが必要だったんです。そこは、大手の旅行会社はなかなかやりたがらないから、ベンチャーが入る。

たとえば、中東のように1週間で100万円使うような方がゴロゴロいる国に対して、オリジナルのものを提供したいとなるわけです。単価が上がる分、要求は高まります。そうした要望に対する柔軟性や対応力があるところが、ビジネス的に利益を享受していた。

**小山** なぜ大手旅行会社がランドオペレーターになれないかという、インバウンドのニーズを掴んでいないからでしょうね。中東やアジア、ヨーロッパのニーズをしっかりと押さえた上で日本の事情もよく知っているランドオペレーターが勃興した。旅行者のニーズとツアー造成のミスマッチをうまく埋める役割だったんですね。

**青木** そうですね。そこに対して、しっかり向き合っ、スピード感を持って、すぐ対応する。小さい会社だからこそ、小回りが利く。

**小山** 青木さんから話を聞いていつも「なるほど」と思うのが、日本人が情報発信したい絶景情報やおすすめ情報と、実際に外国人観光客に人気のある MATCHA の情報ページには、ギャップがある。たとえば、おすすめのお土産情報がたくさん閲覧されていたりとか。

そこも、ランドオペレーター的に相手のニーズを把握

して動くのは難しいというポイントだと思います。旅行者の視点に立ったときの情報が、意外と自治体から発信されていなかったり。

**青木** ありますね。実際、MATCHA を最初作ったときから今に至るまで、すごく大事にしている価値観としては、日本人の当たり前海外の人にとっては全然当たり前じゃないということです。

たとえば日本人からすると、SUICA を買って日本中を移動することは当たり前ですが、海外の方だとそもそも知らない方もいる。実は SUICA の使い方のような基礎的な情報が受けたりします。ほかにも台湾からのアクセスが多いのは、日本の祝日の情報だったりするんですよ。日本の祝日は旅行代金が高くなったり、混むことを知っている。だからそういう情報を求められる。また、日本人のような土地感がないので、アクセス情報をしっかり整えることでその場所に行きやすくなる。

日本人であっても、たとえば隠岐の島にどうやって行っていいかわからなかったりするじゃないですか。僕も4回ぐらい行っているけど、毎回現地の人に、隠岐ってどうやって行けばいいですかと聞いて行っている。そういうふうに、親身になってナビゲーションすることが、海外の方に求められています。

また、日本に対する近さ、それは距離的な近さもあれば、回数も含めた心理的な近さによっても、求められる情報が変わってくるところもあります。

**小山** フェリーやバス、鉄道の時間を全部個別に調べて接続を考えると難易度が高い。それを、外国人に自分でやってくださいという状態になっている。そこにランドオペレーターがサポートに入ってくるということになるんでしょうね。

ただ、ビジネスモデルという観点でいうと、ランドオペレーターは労働集約的で、ベンチャーであればいいけど、大規模に事業を展開する企業としては、厳しそうですね。地域に小さなランドオペレーターが乱立するのか、それとも集約されるのか、方向性としてはどちらなのでしょう。

**青木** 正直、コロナでリセットされました。大きなランドオペレーターも縮小せざるをえない状況になってい

て、数百人いた会社が今数十人以下になってしまっているところもあります。一旦リセットされて、またヨーイドンになる流れかと思います。

コロナ後、需要が戻ってくるときに、三つの需要から回復するというふうに使われています。一つは富裕層、ある一定の所得を持っていて旅行に対してお金の糸目はあまりつけない。でも、今だけ、ここだけ、あなただけのような本当に特別な体験を求める層が増える。

二つめが、一つめと少し重なっているんですけど、SITと言われているスペシャル・インタレスト・トラベラー。たとえば雪山に行きたいとか、バードウォッチングをしたいとか、そういうニッチだけど、大好きな人からするとたまらない体験。

三つめは、近隣のアジアからの層。そうした三つの需要から、来るだろうと言われています。そうしたターゲットに合わせることをふまえて考えると、アジア層は一旦置いてでも、やはり特化した情報や、そこにしかないものが求められる傾向になるだろうと思っています。

**小山** コロナ前に数百人規模のランドオペレーターが出てきて、規模の経済がある程度働く領域でもあった。それがコロナでリセットされて、もっと特化したツアーを組んでいくような専門特化したランドオペレーターが出てくるイメージでしょうか。

## 個人プレイヤーの台頭

**青木** あとは、個人の方で、旅行者1人から10万円以上いただくVIP向けのガイドさんが最近出てきていて、VIPに対してきちんと対応できたり、満足してもらえたりするスキルがある人がどんどん求められてきている。旅行代理店から仕事をもらっていたら、1日2、3万円に制限されてしまう。だったら、自分でしっかりサイトを作って、仕事を受けられる体制を整えた方がいいだろう。そういうふうにして、どんどん自分のブランディングをしているガイドの方のように、旅行者側だけでなく旅行サービスを提供する側も、どんどん個人化してきているなど感じます。

**小山** なるほど。たとえば英会話学校は、駅前に大きな

教室を持たないといけないとなると投資やランニングコストがかかってくる。そうなるとお客さんが多くないと駄目だということで、積極的にCMを打って集客して、生徒からはまとめて6ヵ月分の費用を払ってもらおう。そうすることによってキャッシュフローを安定させるという旧来の英会話モデルが主流だったのが、オンライン英会話が登場してガラッと変わったんですね。

そうすると、英会話マッチングのプラットフォーマーが、地代家賃もかけずに始業でき、いい先生には高いスコアがついて、お客さんがつくモデルになった。コロナ禍がそれをまた加速させてしまったんですね。

とはいえ、オンライン英会話サービスでも、そこまで個人が突出できていないですね。YouTubeにおけるYouTuberのように、個人をフィーチャーした英会話学校はないんですよ。それでいうと、旅行はもしかしたら、YouTuber的な有名ツアーコンダクターみたいな人たちが、ものすごい体験ができるSITのツアーを提供してお客様を獲得するモデルになっていくかもしれない。

**青木** そうですね。もちろん今まで通り大人数ツアーもあると思います。複数の家族で行く場合はその方が楽ですし、助かります。ただ旅行自体、簡単にスマホ一つで、それこそ明日の朝のフライトもとれる時代になってきたので、フットワークがどんどん軽くなっていく。そうすると、個人の強いニーズが商品に反映されやすくなるということは、間違いないと思いますね。

**小山** たとえばYouTuberで旅行者のお客さんを取っている人が出てきたりとか、ないんでしょうか。旅行だとすごく親和性が高そうだなと思うんです。

**青木** あると思います。旅行系のYouTuberや日本紹介YouTuberが、そういったアテンドのサービスなどを1日週4日限定でやります、いくらいくらです、というふうに設定した場合、4日で1ヵ月分以上稼いでしまうとといったことは、ありえると思いますね。

## キャンペーン手法の変化

**小山** 私が青木さんとのご縁をいただいたのは、日本遺産という文化庁のプロジェクトでした。文化財を観光に

も活用して、その収益で文化財を保護していきましようというもので、現在、全国で104カ所が認定をされています。その日本遺産のプロデューサーとして活動していたときに青木さんといろいろご一緒させていただいたのですが、日本遺産の認知度がなかなか上がらず苦戦しています。

「そうだ、京都行こう」などのテレビCMを使った従来型のキャンペーンの効果があることは、否定はしないんですけども、予算的に地域で大掛かりなキャンペーンを行うこともできないので、そうしたときにYouTuberなどの個人の情報発信の中にうまく乗せて、旅行に来てもらうというYouTuberモデルが有効ではないかと思うんです。これまでのお客さんへのリーチの仕方が大きく変わってきているように思います。

**青木** 変わっていくと思います。ちょうど昨日聞いた、すごく面白いビジネスモデルがあります。求職者と人材採用したい会社とリクルーターの3者をマッチングさせるビズリーチのモデルがありますよね。たとえばですけど、自治体が日本に関心がある旅行者に直接アプローチできるようなモデルがあってもいいかもしれないなというふうに思っています。

初めて海外の人を受け入れる場合は、広告予算に投下していくよりも、最初の10人をどう見つけるかがすごく重要だと思うんです。そこで、直接声をかけられるようなプラットフォームがあってもいいかもしれないなというふうに思っています。そこでスペシャルオファーを提示するなど、マス広告よりも訴求がシャープになっていく気がしています。

**小山** それは面白いですね。先ほどおっしゃっていたビズリーチモデルでは、企業と求職者の間に、リクルーターという調整する人が介在するわけですよね。

**青木** はい。

**小山** そのモデルは、旅行にすごくいいような気がしますね。会社側のニーズも複雑だし求職者のスキルや経験も複雑だと、そこでもう一人、アレンジする人が必要になる。旅行業もこのモデルで動かすと、旅行者とツアー造成のミスマッチが劇的に減って、すっとつながっていく。

**青木** そういうかたちがありえるのではないかなと思います。

### コミュニティツアーの可能性

**青木** 小山さんに質問したいのですが、旅行をするとき、自分の意思だけで旅行した割合と誰かから誘われていく割合と、どちらが多いですか。

**小山** それで言うと、今は家族もいるので、まず家族旅行に行くことが決まって、家族がここに行きたいというのについていくパターンがすごく多くなりました。

**青木** 仕事も含めたらどうですか。

**小山** 仕事は、私がここに行こうと決めるのではなく、お客さんのところに行くことになりますから、自分で決めていることはあまりないですよ。

**青木** そうなんですよ。旅行の多分8割は、誰かから誘われて行っているんですよ。僕も9割ぐらいは人から行こうよと言われて行っている。そこにヒントがあるんじゃないかなと思っています。

**小山** それは面白いですね。旧来の集合の団体旅行ではないんだけど、とはいえ完全な個人の旅行でもない、その中間にあるみんなで経験を共有するような旅行が増えてくるみたいなことなんじゃないかな。

**青木** そこもありえると思います。

**小山** 特にSITは、ある程度興味関心が共通する人たちが、旧来の団体とはちょっと違うコミュニティツアーみたいなことでしょうか。

私は今、名古屋商科大学という大学で教えていて、学生たちの卒業生ネットワークの一つを運営しています。そこでは、卒業後も勉強や実践の機会が欲しいということで卒業生たちが定期的に勉強会をしています。その活動の中で、年2回ツアーをやっているんですよ。青木さんもよくご存知の丹波篠山などに行って、古民家に泊まったり、いろんな体験をしたりというのを設計してやったんです。もうみな大満足です。今お話を伺ってきて、あれ、本当だったらお金になるなと思います（笑）。

地域活性化のいろんな取り組みを学ぶためのSITと



して、ビジネススクールの卒業生という、地域活性化に興味のある人たちに訴求してツアー商品としてマッチングする。

**青木** 確かに面白いですね。

### 関係性を深める新しいワーケーション

**小山** 最近、ワーケーションという言葉が流行っています。

**青木** はい、流行っていますね。

**小山** ただ、ワーケーションがすごく成功しているのかというと、まだ難しいなという感触があると思うんです。ワーケーションのいろんなプログラムを見てみると、仕事と遊びがあんまり連携していないんですよね。

よくあるのは、温泉地に行って昼間は勉強とかセミナー、何か仕事っぽいことをするんだけど、夜は懇親会。温泉を堪能して食事会をするという、そんなワーケーションツアーですが、ワークとバケーションを無理やり合体させた感じなんですよね。でもせっかく地域に行くんだしたら、そこで地域のことを何か学べることの方が、よっぽどいい経験になるんじゃないかなと思います。ワーケーションのね、バケーション部分がちょっと古い感じがしているんです。

**青木** はい、わかります。小山さんと僕が共通すると思うのは、旅に行くと仕事が増えるというのがありますよね。旅の仕方がちょっと変わってきていて、地域の人と対話をし、課題ややりたいことを聞いていく中で、これをやったらいいんじゃないですかって言ったら、じゃあ一緒にやりましょうとなるのが結構起きている気がします。

ワーケーションを、ちゃんと地域の人との共創を行えるようなものにしたら、その地域は盛り上がりますね。今一番うまくいっているのが、香川県の URASHIMA VILLAGE です。三豊市にあるんですけど、12社ぐらいで出資して、宿を作ったんですよ。そのオーナー同士がいろんな人を呼んで、その町のツアーをやるんです。

12社あるので、その会社を回って紹介すると、連れて行かれた人はどんどんアイデアが出て、これをやりま

しょうとか、今度これこれこういった人を連れて行って、こういう取り組みをしましょうといったように、巻き込まれていく。中には移住する人が生まれたりとか、訪れた人を中の人にする戦略を、宿がちゃんと持っているのがすごく面白い。

僕が三豊市に行ったのはその宿ができる前だったんですけど、ふらっと行ったら巻き込まれて。今は三豊にうちの社員が3年ぐらい出向しています。その彼ももう、ずっと三豊にいたいという状態になっています。関係人口が増えている。これは新しい宿のモデル、地域のあり方のモデルなんだというのは、すごく感じました。

**小山** お客さんとして来てもらって接待しますというモデルでは、関係人口にならないんですよ。今回はそこに行っただけでも、次回は別の温泉地にまたワーケーションに行こうということになって、同じところに2回行かない。ところがURASHIMA VILLAGEの場合は1回行ったら、何となく関係ができてしまう。何度も何度も足を運んでしまう。そういうワーケーションを通じた関係の深め方が、ヒントになるかなと思いました。

### コロナ後ツーリズムにおける常宿の可能性

**小山** まさに今の話はコロナ後のツーリズムの感じがします。手当たり次第いろんな観光地を巡っていくというのがコロナ以前の典型的な考え方だとすると、コロナ後は、同じ場所に何度も行く。もちろんこれまでも、別荘を持っていて毎年行くというものはあったと思うんですけども、現地にいる人との関係が深まっていくのでそこに行かざるをえないというような観光のあり方を模索していく。関係ができていくので、コロナの流行のようなことがあったとしても、信頼関係の中で定期的に来てくれる。

**青木** いいモデルですね。余白があって役割を与える。そうして訪れる人が増えて、訪れた人がまた人を呼び込んで、ぐるぐる巡っていく。

これは私だけかもしれないんですけども、旅行先に常宿みたいなものを作りたいんですよ。

**小山** ところが従来のモデルだと、行った先の旅館やホ

テルは、あまりそういう空気ではないですよ。お客さんは、次回もまた来るかわからないし、個別のお客さんとして扱ってもらえない。旅行の構造上しょうがないと思って諦めていたところがあったんですけども、URASHIMA VILLAGE であれば、そうした関わりを持つ余白がありますね。

今の宿泊は合理化されすぎていて、余白がないですよ。たとえば、3時のチェックイン。準備するのに仕方がないとはいえ、3時までの時間はホテルにしばらくはいますよ。

**青木** わかります、はい。

**小山** 最近家族で旅行しているときに思うのは、3時のチェックインまでの時間にその余白を作って関係が深まったら、ということだったりもしますね。

**青木** それはオペレーションの工夫や受付の仕方です全然変わりますよ。先週まで高知のとある宿に泊まっていたんですけど、ちょっとがっかりしたんです。ていねいにやるべきことをやってくれたんですけど、ややあっさりして。たとえばやりとりの中で、どこから来たんですかとか、明日どうするんですか、と聞いてくれたら、すごく助かります。「時間が空いているのであれば、夜はこの温泉がいいですよ、車で20分で行けますよ」と言われたらグッとくるんですけど、そこが弱かったなと思ったんです。

そういう関係性を作るのに、コストはかからないですよ。旅行に求めている部分は、そういったところだなと思っています。

**小山** アフターコロナのビジネスモデルということでもとめてみると、まず団体旅行ではない、個人旅行でもないようなコミュニティツアーが生まれる。このコミュニティツアーは、共通の特別な興味、スペシャルインタレストをもった人が参加するものであるということでした。そこでは、YouTuber モデルのように、個人の活躍が重要で、これをつなげるサードパーティー的なサービスを提供するビズリーチモデルが求められるかもしれないという話をしました。

さらに行った先の地域コミュニティの中のメンバーになって、また行きたいと思えるような関係が生ま

れる。宿の方でそういう人たちをつなぐ URASHIMA VILLAGE モデルが成功を取めているということでした。

**青木** この2年間でいろいろな発見がありました。その一つは、旅行業界は広くてすべての業界に関わる産業だなということ。僕がたとえば台湾人だとして、日本に来ますとなると、まず、いろんな選択肢の中で日本に決めるわけです。ベトナムに行こうか、タイに行こうか、日本に行こうかと決めて、そこから日本について調べて、航空券取って飛行機が空港に着いて、タクシーとかバスに乗って、宿に泊まって食事をして体験して、それを繰り返して帰ってくるという一連の旅行に関わるステークホルダーが本当に多い。

これまで、MATCHA はメディアとして影響力を持っていこうと思って頑張っていたんですが、メディアだけでは駄目なんだなということに気づいたんです。さまざまなステークホルダーを有機的につなげて、彼らの力を借りて価値を提供するっていうことをしないと、できることは限られてしまう。どうやって横のつながりを作り、広く業界を巻き込んでいくかというのが一つです。

その一つの体現として、インバウンドサミットというカンファレンスを行っています。第3回目になるんですけど、参加者は前々回3,000人、前回3,600人ほど来たので、今回おそらく5,000人を超えるぐらいの企画になってきています。それをしっかりやっていこうと思っています。

二つめは、全国の自治体には本当に魅力的なコンテンツがたくさんあるんですけど、なかなか地域から発信されてないということ。旅行者からすると、ネット上になく情報は無いのと等しい。そういった魅力的な情報がより世界に広がるお手伝いをするメディアから、プラットフォームに変えて、地域側に対し提供するサービスも準備しています。

ローンチは9月ぐらいの予定なのですが、業界を広く捉えてムーブメントを作っていきたいということと、地域側の、まだ見られていない、知られていない魅力を世界に届けていくということ。その二つを今後やっていきたいなというふうに思っています。

小山 プラットフォームができあがり、そこに場ができている。そうした展開の中に、いろいろなビジネスモデルの可能性を感じますね。今日は本当にありがとうございました。

(文責・小山 龍介)

■日時・場所

2022年4月28日(木) 20:00-20:50

オンライン

■登壇者

青木 優

株式会社 MATCHA 代表取締役社長

1989年、東京生まれ。明治大学国際日本学部卒。内閣府クールジャパン・地域プロデューサー。学生時代に世界一周の旅をし、2012年ドーハ国際ブックフェアのプロデュース業務に従事する。デジタルエージェンシー augment5 inc. に勤めた後、独立。2014年2月に訪日外国人向けWEBメディア「MATCHA」の運営を開始。「MATCHA」は現在10言語、世界200カ国以上からアクセスがあり、さまざまな企業や県、自治体と連携し海外への情報発信を行っている。

小山 龍介

日本ビジネスモデル学会 プリンシパル

株式会社ブルームコンセプト 代表取締役

名古屋商科大学大学院 准教授

1975年福岡県生まれ。AB型。京都大学文学部哲学科美学美術史卒業。大手広告代理店勤務を経て、サンダーバード国際経営大学院でMBAを取得。卒業後、松竹株式会社新規事業プロデューサーとして歌舞伎をテーマに新規事業を立ち上げた。2010年、株式会社ブルームコンセプトを設立し、現職。翻訳を手がけた『ビジネスモデル・ジェネレーション』に基づくビジネスモデル構築ワークショップを実施、多くの企業で新商品、新規事業を考えるためのフレームワークとして採用されている。2014年には一般社団法人ビジネスモデルイノベーション協会を立ち上げた。著書に『IDEA HACKS!』『TIME HACKS!』などのハックシリーズなど、計20冊、累計50万部以上。