

〈講演 1〉

「ローカル to ローカルによる地域間交流の拡大」

北九州市立大学大学院マネジメント研究科 特任教授 幕 亮二



北九州市立大学の幕と申します。どうぞよろしく申し上げます。

今回のセミナーの主題は観光と伺っていますが、ローカル to ローカルの路線の需要を考えると、安定的な基礎需要としては観光以外の需要が重要です。ビジネスや冠婚葬祭、里帰りなどの基礎需要を増やし、一定の搭乗率が確保できるようになれば、振興すべき観光需要の時期やターゲットも具体化できるわけで、エアラインと地域が協働しWIN-WINを目指せるようになるかなとも考えて、幅広い需要についてお話したいと思います。

まず、最初にコロナ禍で人口分布、人口動態はどう変わりつつあるのか、或いはこう変わって欲しいなという私の希望も含めてお話をし、そのあと地域間交流と航空需要の話を、最後に官民役割分担の話をしたいと思います。

(資料1-3) 1枚目のスライドですが、毎年総務省が発表している人口の転出入を調査した統計があります。都道府県別に見たとき、2019年東京都は8万人増えています。ところが、去年は3万人しか増えておらず、転入超過数が5万人減っています。年度で見ると、もっと大幅に減るのですが、1月から12月までの暦年での集計で見ても、全国から東京都への転入者は減っています。

(資料1-4) 東京圏の1都3県の転入超過数を月別に見ています。去年の7・8月と11・12月は転出超過に転じています。4・5月の転入超過数も大幅に減少しており、例年とは違う新型コロナウイルス感染拡大の影響が顕著に出ています。

(資料1-5) 再び東京都単独の転入超過数の月別推移です。東京都に限れば7月以降は年内毎月転出超過に転じていたことが分かります。

(資料1-6) こちらを見ていただくと、1975年以降、オイルショックの影響、バブルの崩壊、リーマンショック、東日本大震災で落ち込んでおり、今回またコロナ禍で落ち込んでいます。では、この落ち込みがその後に復活するのか、或いはこの傾向が続くのか。今回のコロナ禍が今までと違うのは、景気動向によって雇用が大都市圏の方が多いか、或いは勤務条件の良い雇用先が大都市圏に多いといった理由で振幅するという状況とは異なるのではないかということです。

それは、収入を得るための職という意味合いもありますが、家に帰ればお父さんお母さんがいて、子供を育てながら、安全に暮らすという生活者としての側面を考えたときに、今までの景気による振幅とは少し違った動きをするのではないかと考えています。

(資料1-7) 今回、コロナ禍になってテレワークを実施している事業所も多いと思います。大企業では強制的に実施しているところもありますが、事務所に通勤しない働き方を経験した皆さんに「今後、テレワークの需要をどう考えますか。あなたはどう考えますか。」といったアンケート調査を様々な団体が実施しています。こうした中、国交省が実施したアンケート調査の結果をここでは示していますが、回答者の4割が「今後ワーケーションを利用してみたい。」と回答しています。ワーケーションとは、旅行先などからリモート

で仕事に参加するという形態です。このアンケートでは、ワーケーションからさらに一歩進んで、「今後転居する意向や、実際に永続的に地方圏に移り住んで、そこでテレワークするという意向はありますか。」という設問もありますが、これに対しては「意向がある」とした回答はあまり多くありません。「転居に向けて具体的な行動をとっている。」と答える方は全体の4%です。

このアンケート結果から、コロナ禍でリモートワークができることがわかり、ワーケーションでリモートワークを試みたい気持ちもあるが、実際に転居して、地方拠点で仕事をするには抵抗があることが判ります。

ここまで人口動態について話を進めましたが、今後先ほどの東京一極集中の状態が一定期間経過後に戻る可能性は否定できず、そこが、私自身残念というか不安に思っているところです。

(資料1-8) この図は、移住を促進する仕組みの提案です。前職の三菱総研時代に、なぜ都会で仕事をリタイアしたのに、もともと出身地だった地元に戻れないのかという研究をしていました。地元に戻りにくい首都圏サラリーマンのモデルとして、都心の郊外に家を買っているため、さらには、首都圏に実家のあるお嫁さんをもらいましたという人をイメージしています。奥さんの実家に近い方が子育て時代は何かと都合がいいのですが、ようやく職域中心の生活から自宅で過ごす時間が増えた段階では、むしろ故郷に戻れないという事情に悩むのです。この問題について、何とかしたいと考えて、リバースモーゲージ(持ち家を年金に換金する仕組み)のような、郊外の自宅を手放し、自分の気に入った地域に寄付をして、その地域の共助を支えつつ同地域に移住者として受け入れてもらうような提案しました。平成19年のことで、まだふるさと納税の仕組みがない時代でしたが、発想はこれに近いような議論をしていました。定年退職者をイメージしていましたので、移住のハードルとしては持ち家の処分方法を中心に議論しており、移住した地域で職を探すということは考えていませんでしたが、若年層の場合は職を探すことが最も重要になってくると思います。

(資料1-9) 次の資料は、若年層の移住希望増と実現に向けた課題という総務省の調査結果ですが、地方移住に関心があると答えた方は年々増えています。その中でも、23区に住んでいる20代の半分弱の方が、地方の移住に関心があると回答しています。ただ、移住するにあたって不安なことの第1は、「仕事と収入」となっています。ここを解決しなければいけないというところがあります。

講演の最後の話題とも絡んできますが、航空需要に限らず、交通は派生需要と言われており、派生需要とは本質的な需要ではないことをいいます。

基本的に、移動とは何か用事があって移動する。これが派生需要です。本質的な用事とは、私自身は「営みと生業(いとなみとなりわい)」だと思い各所で毎回言っていますが、営みとは生活を、生業とは仕事を指しています。結局本質的な需要とは生活と仕事であり、そのための移動は派生需要として底堅い基礎需要なのだと考えます。

前置きはこのぐらいにして、本題の地域間交流と航空ネットワークについて、お話していきたいと思います。

(資料1-10) この図は、私が専門委員を務める全国地域航空システム推進協議会が、毎年集計・公表している地域航空旅客輸送の推移のグラフです。地方都市間を結ぶ路線と、

コミューター路線と言われるターボプロップ機を使用した離島路線について、旅客輸送人員を集計しています。コロナの前まで、都市間の旅客輸送は、路便自体が増加したこともあり増加基調を続けていました。離島や但馬空港や天草空港といった離島に準じる地方の路便は増加せず、乗降客数も増加してはいますが、都市間路線程大きな伸びではなく「ほぼ横ばいで推移している」という整理をしていました。

そのような中で、新型コロナウイルスの感染拡大が起こり、航空需要は3割ぐらい落ちています。この落ち方は、離島便も都市間便も同様の落ち方をしています。都市間路線については、今までは順調に路便を増やし、乗降客数も増えていましたが、コロナ禍において落ち方は激しかったということが言えますし、離島便は元々量が少なく、下支えしている生活路線的な需要もあり、下げ止まっているという見方もできますが、いずれにせよコロナによる需要減少の影響は大きくは変わらなかったと言えます。

(資料 1-11) しかし、経営への影響という点ではどうでしょう。装置型産業の特徴を持つエアラインについてはそもそも構造的に、プロペラ機主体の航空会社のユニットコスト(座席キロ当たりのコスト)は、ジェット機主体の航空会社に比べて高くなるを得ません。座席利用率がプロペラ機主体の航空会社の方が低いことも、要因の一つです。ユニットコストの差は5倍以上あった時代もあったと言われていますが、最近では2～3倍の差になっています。それでも大きな格差です。

(資料 1-12) プロペラ機主体の航空会社の経営効率が悪くなるを得ない理由の一つは、小さな航空会社でも大きな航空会社でも、約束させられる設備、或いはコストが大きく変わらないというところがあります。全体のコストの中で2割を超えるのは、いずれも固定費の整備費と人件費で、これらが大きな負担になっています。しかし、離島等の路線を主に運航する地域航空会社であっても、安全運航のためには削減すべからざる部分です。

(資料 1-13) プロペラ機材で運航している会社の中でも、最も厳しい状況にあるのが、天草にある、機材を1機しか持っていない世界でも稀なエアラインである天草エアラインでしょう。私は昨年、従業員の方々と次期中期経営計画策定のためのワークショップに参加させて頂きました。離島路線を対象とする国費補助の無い状況は、但馬と同様です。私を感じたのは、構造的に厳しい経営環境にコロナが追い打ちをかけた不運よりも、赤字補填のために、県と地元が歯を食いしばって頑張っても、赤字が補填されるだけでインセンティブ補助ではないので、将来を描く投資や人材育成のために内部留保を積むことができない点でした。人材を含め投資ができないということは、サービスの低下を招き、サービスが低下することで顧客数の伸び悩みや従業員の士気の低下に繋がる。それにより、別のエアラインに乗員を引き抜かれ、これを確保するために、給料水準を引き上げなければいけない。そうすると、経費が上がって赤字が増えという、非常に悪い構造になってしまう。一番の問題は頑張っても収支トントン、基本的には赤字という構造で、固定費が大きい業界の中で、一機しか機材を持たず非効率に運営する故に、赤字は必至です。赤字起点の循環を何とかしないと、企業として良い循環には絶対に結びつかないと考えました。

(資料 1-14) 次の図は、同じく九州で地域航空を運航するオリエンタルエアブリッジ社の旅客数と搭乗率の推移です。オリエンタルエアブリッジの特殊な点、注目すべきところは、コロナ禍前には一旦黒字になっている点です。なぜプロペラ機材使用の航空会社であるのに黒字になったのか。それは、黒字になる路線が増えたからです。これらは、いわゆる「出稼ぎ便」と称されるものです。同社には間接的に長崎県の資本が入っていますが、

長崎県の航空会社であるのに、出稼ぎとして、福岡・宮崎間と福岡・小松間を運航しています。いずれも乗降客数の見込める収益路線です。2017年から利用率も増え、乗降客数も増えています。この部分をオリエンタルブリッジの視点で見れば、出稼ぎ便が離島便を内部的に補助しているということになります。出稼ぎ便で稼いで、歯を食いしばってやらなければいけない離島の生活路線を守っている状況なのですが、出稼ぎ便で稼いで収入が増えた分を利用して、長崎空港での離島便と大手エアラインとのダイヤ接続を改善するといったことができるようになってきているわけです。オリエンタルブリッジの経営状況はコロナで厳しくなりましたが、黒字になることがいかに大事かという話は先ほど、逆説的に天草エアラインのところでお話しした通りです。

(資料1-15) 離島便、或いはプロペラ機で運航する路線だけで運営すると、内部補助的な収益を稼げる路線が引けないということで、平成21年度に、機材をみんなで共同して増やし、これらの機材は各社共通に使用できると仮定して、ダイヤグラムを描いてみたらどうなるだろうかという研究をしました。

熊本からの伊丹便というのがありますが、熊本・伊丹間、伊丹・但馬間のように連続して運航できれば便利になります。当時は、羽田空港の発着枠に100席以下の航空機に限定した「チャレンジ枠」というものが設定された時でしたから、但馬・羽田間路線を想定して、そのときの機材回しをシミュレーションしてみました。ターボプロップ機4機で運航するとどうなるのかを見ていきましたが、4機では日帰り往復できない区間があることが解りました。日帰り出張を可能にするためには、朝1便で帰りに夕方1便を設定しなければならないのですが、この4機回しでダイヤグラムを描いてみると、1日1便しか描けないところも多く、4機を8機に倍増しても難しく、生活を支える離島路線を維持するための内部補助が成り立つよう、機材回しのやりくりを検討しましたが、機材回しとの両立を考えると、どうしても需要の見込めない時間帯の都市間路線が生じてしまう。研究会に参加された自治体の皆さんが納得するようなダイヤを組むには、最低でも14・5機は必要、望むらくは20機という結果になりました。

(資料1-16) この表も平成21年度の全地航での研究会で整理したものです。離島やそれに準じる路線と、県庁所在市を繋ぐ都市間路線を組み合わせることで、うまくいかないかという検討でしたが、先程申しましたように共通機材が最低でも14・5機必要という結果になりました。その際機材を統一することは、購買の点でも整備の点でもコスト削減に繋がるわけですが、空港によっては滑走路延長の制約で、大型機材による運航は想定しにくく、地元負担も大きくなることから、ほどよい大きさの機材で都市間路線を運航でき、各都市から各県内の条件不利地域に飛ぶことで、離島に準じる路線を持続可能なものとするところできないかといった検討もしていました。

(資料1-17) 図のような機材を地域航空会社、コンピューターなどの路線で共同保有するスキームも考えていました。内容としては、共同保有機構のようなものを作り、そこで機材を保有し、ウェットリース（航空会社等へ航空機、乗務員を貸し出す）ができればうまくいくのではないかという提案をしていました。

(資料1-18) その流れを汲み、九州では、天草エアライン、オリエンタルエアブリッジ、日本エアコンピューター、JAL、ANAの共同でEASLLP（地域航空サービスアライアンス有限責任事業組合）が設立されました。現在、系列を超えたコードシェアのためのシステム構築を急がれていると伺っております。今後、機材調達をどうするのかということも含め、共同化についても具体的な取り組みを実施していただけることを期待しております。

(資料 1-19) 次の資料は、今後地域航空会社が新たな機材調達を行う際に、利用可能なスキームとして想定されているものです。EASLLP に参加している複数の航空会社が、機材調達の際に同様のスキームを活用し、地元金融機関や地元経済団体が、信託受益権を購入するような形で共通事業機にできないかという思いがあります。

(資料 1-20) この図は、国土交通省が取りまとめた「地方航空路線活性化プログラム」の資料です。この時は但馬空港も、「コウノトリ但馬空港利用促進大作戦ターゲット70」と題して参加していました。

(資料 1-21) この図は、先程の「地方航空路線活性化プログラム」に続いて実施された「地方航空路線活性化プラットフォーム」の資料です。対象は天草・福岡路線と福江・福岡路線という、いずれも県を跨ぐ路線です。この2つの事業では、結論として観光需要も大切だが、機材の座席数が限られている中での固定需要の創出が大切だという結論に至りました。

(資料 1-22) ただ、この固定需要(ビジネス需要)をどう増やすのかという課題ですが、出会い頭的に増えたり、単に商談会を増やすだけでは需要はなかなか増えません。一例を挙げますと、エア・ドウが実施していた新潟・千歳路線をみると、カニカマを製造している新潟の一正蒲鉾や豆入りのおせんべいを製造している岩塚製菓では千歳に北海道工場があり、新潟の土木会社で北海道に自社の工場があるなど、出張や通勤によるビジネス需要を一生懸命開拓したという事例がありました。先ほどの活プロ・活プラの中でも、商談会や大学サークルへの合宿依頼等随分精力的に活動をしていましたが、行政主導のマッチング事業は、マッチング自体を事業とする商社機能の効果を内部化できませんから、必然的に費用対効果は民間事業よりも低くなってしまいます。

(資料 1-23) マッチングをして、ビジネスの需要を増やそうという点について、一つお考えいただきたいのは、ビジネス需要を増やすことや、マッチングの仕掛けづくりについては、民間に任せる方がいいのではないかという提案です。これを提案しているのは、私が以前に勤めていた三菱総合研究所です。この提案は、プラチナ構想ネットワークといいまして、小宮山元東京大学総長が提唱され、持続可能な地域づくりをしている企業へ直接マッチングするという仕掛けをつくらず、それぞれの地方支部(自治体会員や法人役員等)を通じ、その支部長が動いて企業のサービスの途中でマッチングをしていくという形をしています。

こういったマッチングを行っている団体として、一般的に行政や地銀が挙げられますが、全国規模のマッチングの仕組みをぜひ使って企業と繋がりそこから地域間のビジネスの交流というものに結びつけることを考えていただければ、いい結果に繋がると考えています。

(資料 1-24) これからのマッチングの対象は、既存大企業の企業立地とは異なります。トップの訓示を恐縮拝聴している「Strong Ties」と題した写真と、多様な人が(ここはリアルですがリモートも含めて)意気投合した瞬間を表した「Weak Ties」と題する写真の対比です。東京大学の玄田有史先生が「確固たる繋がり」の時代から「緩やかな繋がり」の時代に変化していくと言われていています。私は、これまでの成功体験を基にした確固たる繋がりには、これから新しいビジネスや、地域間の交流を生み出すときに、ハードルが高く、時間がかかると考えています。そこで重要となる考えが「Weak Ties(緩やかな繋がり)」です。先ほどの前のページのプラチナ構想ネットワークの中でも、「Weak Ties」を沢山作っていくことにより、ローカル To ローカルすなわち地域間交流の拡大が出来あが

っていくのではないかと考えています。

（資料 1-25）最後に宣伝になりますが、関空調査会で空港航空研究会を設置させて頂き、諸先生方とディスカッション・研究を積み重ねて参りまして、その成果を集めた本を今年発刊させていただきました。今回の講演の中でも資料としてご紹介させていただきましたので、参考にしていただければ幸いです。

私の講演は以上になります。本日はご清聴いただきありがとうございました。

〈講演 2〉

「空路の活性化がもたらす「関係人口」の時代」

～ひょうご観光本部が取り組む国内相互誘客の取り組み～

公益社団法人ひょうご観光本部ツーリズムプロデューサー 江藤 誠晃



江藤でございます。本日は、よろしくお願ひいたします。

講演を始めるにあたり、皆様とぜひ共有したい一つのデータから始めたいと思います。

国立社会保障人口問題研究所が、2015年に今後の日本の人口減少についてデータをまとめております。2015年1億2709万人だった日本の人口ですが、50年後の2065年には8800万人と、日本の人口が30%減少するということです。

この2065年に生きて現在のビジネスをされている方は、この中にはおられないと思います。おそらく今大学を卒業しコロナ禍で社会に出る世代が60代や引退手前の頃まで、日本の人口は徹底して減り続けるということです。

全体のパイが少なくなる中で、観光産業そして地方創生、地域活性化などのビジネスが動いていく中で、飛行機がどのように社会に機能しうるか、この辺りを少しイメージしながら、お話を聞いていただければと思います。

まずは、簡単に私の自己紹介をさせていただきます。私は、兵庫県神戸市生まれでございます。観光の marketer としてジャーナリストとして、国内外を30年以上にわたって飛び回ってまいりました。昨年2月までは、1年間の飛行機の搭乗回数は常に100回前後だったと思います。そして昨年2月以来、国外へ出ておりませんが、それまでは安定して海外の色々な観光取材をしながら世界の観光を見てきました。

そういう意味では、飛行機に乗り続けてきた人間です。先ほどの幕先生のお話でいいますと「営みと生業」がすべて自分の中で共働しながら、旅をしながらそして空を飛びながら生きてきた人間です。

今、生まれ育ったこの神戸でご縁があり「ひょうご観光本部のツーリズムプロデューサー」という仕事をしています。ツーリズムの世界にプロデューサーという肩書きの方は、あまりおられないようですが、私の仕事は、未来を読み取り、未来のマーケットを作っていくということです。そういう意味では、様々な広域な情報や事例を研究しながら、実践的な政策を作り、今後マーケットをどのように作っていくかということを考えているわけですが、コロナ禍の影響を受けて、全くゲームのルールが変わったという危機感を感じております。ですが、未来を作っていくためにそれなりの手法があるかと思っております。今日は、私が実施している具体的な政策レベルの話をしてしながら、皆様と今後の観光について、この時間を共有してまいりたいと思います。

私が兵庫の観光本部に在籍する中で、ポリシーとして掲げているものが4点あります。リンクする、つまり「つなぐ」というコンセプトで、①兵庫県のDMOと兵庫県下の41市町をしっかりと「つなぐ」こと、②兵庫県が兵庫県のことだけを考えるのではなく、他県との連携、或いは他県間の基礎自治体とを「つなぐ」というコンセプトでどのような事業を行っていくかということ、③多様な民間企業と観光行政と「つなぐ」こと、④今の若い世代に向けてしっかりと、未来へ「つなぐ」という意識で、日本の社会構造の中でどうやっ



て観光ビジネスを、そして航空産業を持続可能なものにしていくのかということを考えることです。

本日の私のテーマは「空路の活性化がもたらす「関係人口」の時代」というテーマを設定させていただきましたので、まずは最近よく聞くようになりました関係人口という定義について、改めてご説明したいと思います。

当然ご存知の方も多いかと思いますが、(資料 2-4) 総務省が定義しました関係人口の資料ですが、縦軸に「現状の地域との関わり」とありますが、これは物理的な滞在時間と考えていただけたらいいと思います。そして横軸には「地域との関わりへの想い」です。この掛け合わせの中で定住人口というのは、当然その地域への想いが強くその地域に住んでいる時間が多いということです。

従来の交流人口と言われた観光マーケットは、外から来る人＝交流人口というように定義されたわけですが、関係人口として、この中間の部分はどう定義するかということがあります。総務省では、「地域内にルーツがある者」ということで「近居」と「遠居」で使い分けています。兵庫県を例にお話ししますと、この定住人口を兵庫県と考えましょう。兵庫県から東京に嫁がれた方にとって兵庫県は、ルーツはあるが遠居ということです。そして、兵庫県から大阪に嫁がれた方にとって兵庫県は近居となります。また、過去の勤務や居住滞在等で、例を挙げると、大学生として兵庫で4年間を過ごす、こういう方々もこの関係人口で考えたときに、大学卒業後はどこに行くのか、或いは将来また兵庫に戻ってくるのかによって、こういった方々も関係人口と定義されます。

今回総務省の一番大きなポイントは、こういったルーツとは関係なく行き来をする人のことを「風の人」と名前を付け定義を作った点です。

そしてこの「風の人」を増やそうではないかというのが、関係人口で言われている中で大きなポイントになっております。私はこれを「SDGs (持続可能な開発)」と紐付け、「風の人」がこれからの持続可能な社会をつくっていく大きなキーマンになりうると考えています。

例えば、先ほど人口減少のお話をしましたが、全国の自治体はこぞって定住人口を増やそうと移住政策を推進してきましたが、よく考えていただけたらわかるように、人口が30%も減っていく中で、皆さんが「我が町に来てくれ」とやったところで、根本解決にはならないというわけです。実際に10年20年そういった政策をやって成功した事例は少ないと思います。定住政策にかけてきた行政コストに対して、実際に定住した方、その方に対しての特典コスト、その後その方が暮らしたことによって入ってくる経済効果を考えたときに、ほとんどの政策は失敗したのではないかとされています。

そういう意味で、(資料 2-5) 総務省の関係人口の図をシンプルな形に変えてみました。まずこの縦軸に関しては量、横軸は質と考え、交流関係・定住人口と見たときに、その土地で年に何回眠るかを書きました。つまり兵庫県民として基本的に365日眠り、その内、年に一体何日を旅に出ているか、或いは出張しているかと考えていただきましょう。そしてその土地で能動的に何を行うか、今までの会社勤め、或いは一般的な社会生活の中で言いますと、自分の本業に対して取り組み、あとは休暇があるという生活スタイルがあります。そして、今後注目を集めるのはワーケーションや2拠点居住において兼業・副業社会というのがやってくるという流れです。

そこでこの「風の人」というのに注目し、兵庫県としては、従来の交流人口として観光マーケットを超えた関係人口にアプローチする政策を作っていこうということで、具体的



なプロジェクトを進めておりますのでご紹介をしたいと思います。

まずは、「風の人」に対して「空の人」という定義を作ってみました。定住人口にもなり得る可能性がある関係人口をつくれるか或いは、トラベラーにもなるということで関係人口から両方への広がりを見たときに、「空の人」という考え方を作り出すことによって定住促進ではなく関係人口の育成ができます。

例えば365日のうち30日はこの県に住んでいるとか、自宅以外のところで眠っている時間が多い、これは従来の旅行や、出張だけではなくワーケーション或いは多拠点居住についても、マーケティングをしていくべきと私は思っています。

それでは今日は、私が手がけております2つの事業をご紹介します。

まず1つ目は、「地域の観光資源の磨き上げを通じた域内連携促進事業」です。これは、観光庁が令和2年度3次補正予算55億円の枠組みの中で、地域の観光資源の磨きを通じた域内連携促進事業を推進して欲しいとの依頼を受け、地域に残る縦割りを打破し、様々なセクターと一緒に地域づくりのモデルツアー等を作れば、国がその実証実験に対してコスト負担しましょうという事業でした。

この施策に対して、兵庫県として2本の提案をし、2本とも採択していただく結果となりました。この事業のイメージとしては、交通×観光、漁業×観光、農業×観光、製造×観光をベースに、兵庫県の課題に対し、観光市場そして関係人口の拡大に繋げられるよう立案しました。そして、そのイメージの中にSDGs思考で持続可能な開発が可能かというアプローチを行い、施策を作りました。

また、ANAグループが手がけておられる、観光以上移住未満をベースとして社会課題の解決のため現地を訪ねてみようというブランド「ジャーニープラス」と連携して、兵庫県の2つの場所をフィーチャーすると共に、現地を訪れるモニターツアーを作りました。

まず、1つ目は、「体験型宿泊施設に生まれ変わった廃校で学ぶ農漁業の未来」というタイトルで、校舎を使って体験型のホテルにしようという取り組みを取り上げ、南あわじ市で廃校になった小学校を利用したモデルツアーを作りました。そこでは6次化産業、糖度の高いトマトを栽培する上でIoTを導入し、スマートフォンを使って温度管理をしながら、甘いトマトを作るという実験を行いました。こちらの動画を見ていただきましょう。

(動画再生)

これからのニューノーマルの観光では、従来の飛行機に乗ってどこかのホテルに行って名所旧跡を回りましょうといった旅が不要不急なものになるとすれば、これからの旅というのは親御さんが、子供たちにどんな体験をさせるのか、都会生活に疲れた方が、多拠点居住や将来的な移住に向けてトライアルステイを行うといったことが、必要必急の旅としての価値が大きくなると思います。

今回こういったテーマで南あわじ市の廃校ホテルを見ていきましたが、翌日は沼島という国生み神話の島にちなんだ漁業体験、底引き網体験を実施し、夕方に体験で取れた魚を食べる等様々な体験を実施し、2泊3日でたっぷりとローカルライフを楽しんでいただくツアーを作っています。

今回の目的は、モニターとして体験していただいて、一つ一つのコンテンツにどのぐらいのコストバリューがあるかを分析し、次年度以降、このモニターツアーを着地型の体験ツアーとして売るためのマーケティングを実施する事業となっています。

2つ目は、播州織という、かつては日本の高度経済成長期を支えた織物産業を利用した「播州織が紡ぐ未来への挑戦」というツアーモデルです。1990年以降30年に渡って播州織のマーケットは20分の1ぐらいになっています。これを何とか救わなきゃいけないということで、移住してきた方が作った一つの工房が今話題になっております。西脇市にある工房で、一昨日、今年度のグッドデザイン賞を受賞した「tamakiniime 玉木新雌」という播州織の新しい工房です。この工房は単にアパレル産業のデザインではなくて、地域づくりのいわゆるエコシステムのモデルというのが、グッドデザイン賞の受賞理由となっています。こちら動画を用意していますのでご覧ください。

(動画再生)

先ほど私のポリシーとして「つなぐ」というコンセプトを挙げましたが、このコンセプトには、若者世代が重要と考えています。今回のツアーにおいても、大学生それも兵庫県で学ぶ、地方から来ている学生或いは兵庫県民で大学に進学している方がツアーメンバーとして参加しています。

実は、この大学生は、「ひょうご大学生観光局＝YOUNG DMO HYOGO」という、ひょうご観光本部で昨年から実施している若者による未来の観光局をつくろうという企画で、私のアシスタントとして観光現場を実際に見てレポートしていただいています。そのような学生を昨年10人程募集しましたが、昨年10月の説明会に300人以上の学生が集まりました。今年度も観光系の学部や地方創生を学んでいる大学生を集めたところ、総計50人近い局員という形で、様々な観光の学び、そして将来のキャリアを地方創生や旅行産業に求めている若者たちが集まっており、地方創生の現場に行き行ってレポートを書いてもらうという活動しております。

今回実施した「玉木新雌」のツアーは、アパレル産業に位置されることから、興味がある女性メンバーも多かったですし、全く関係のないIT関係を希望する男性メンバーも来ておりましたが、1人1人が思い描き、発見したこと、そしてSDGs未来都市で進んでいる新しい地方創生を実体験していただきました。この実体験についても、1つの旅であります。

また、来週行う西脇市のツアーでは、ファミリーではなく、大学生を中心に東京から集めて説明会を開きました。ひょうご関係人口ネットワークというプロジェクトを進めるにあたり、どういった方が多拠点居住に興味を持つのか、そしてそれが東京の方にとって、東北や鹿児島、九州、四国ではなく、兵庫に来る理由を見つけないというテーマでマーケティングを行いました。こちらは様々な属性データを取る中で、多拠点居住・移住に関するアンケートを取りました。

旅行が好きだが生活拠点は今のまま様々な場所を訪れたいということについては、(資料2-5)先ほどの図で言いますと、交流人口にあてはまります。これは、いわゆるトラベラーです。

これとは逆に、将来はどこかに移住したいとは定住人口となります。

我々が目指す関係人口の層にできるだけ近くなるようにアプローチするという手法でSNSマーケティングをしました。今回200家族500人の予備軍のデータを集めようと思いましたが、約230組600名を集めることができ、KPIに対して目標数値を達成し

ました。その中で、最も多かったのは、2拠点居住するライフスタイルに憧れている回答でした。

この方々が、いろんなところに居住を持ちながら、できれば行き来をしながら、「空の人」そして「風の人」として移動する人の予備軍であるという想定のもとに、実際にモニターを選び10倍ぐらいの倍率で実施しました。

そして出発の1週間前には、すべての参加者と私で個人面談を実施し、ライフキャリア或いは思考を聞きながら、私も現地に行き、参加者と時間を過ごしながら、この商品をどのような形で作っていくのかというのを考えています。今回は、首都圏から参加者を獲得するというこのシステムを作りましたが、説明会や応募の段階でターゲットが見えるような仕組みを作りました。そして、参加者がどのような家族構成であるのか、どこ出身であるのか、過去にどこの都道府県に住んだことがあるかを全部把握できるようにマーケティングをしました。そうした中で、会社員の方が多くいますが、大学生も多く参加いただきました。

こういった属性分析、或いは年代分析、そして過去にどこの県に住んでいたかと居住地も入れることによって、実は、一つの拠点で生まれてそのまま暮らしていくという時代ではないということがわかります。転勤だけじゃなくて、これからは自分で自分の好きな場所を選びながら、例えば暖かい季節には北に行き、寒くなると南に行く、こうした居住スタイルが出てくると思います。そういった定量ではなく定性マーケティングとして、将来の関係人口予備軍が大切だと考えています。

(資料2-21) 次の資料ですが、地域の観光資源の磨き上げを通じた域内連携促進事業です。「2WAY エアトラベルプロジェクト」というプロジェクトで、今取り組んでいる神戸空港のマーケティングのプロジェクトについてご紹介したいと思います。神戸空港から12の都市に行ける、行けるらしいというチラシがありますが、兵庫県民の多くはこういったチラシを知らないと思います。神戸空港から全国へこれだけの街に旅に行けるという可能性が広がり、一昨年に規制緩和で便が増えてきた段階でコロナ禍を迎えてしまいました。特に、青森県と提携し兵庫県とコストを負担しながら、兵庫県の方は青森県へ、青森県の方は兵庫県へ相互誘客のプロモーションをやってみました。

DMO や観光協会の課題は、双方向の発送だと思います。そういう意味でそれを繋いでいただくのは、エアラインだと思います。その例として、まず青森とフジドリームエアラインズの連携があります。

次の年度に向けては長野・茨城・鹿児島を戦略的なターゲットとして、今協議をしています。

県内の方々を色々場所へ送り出すというアウトバウンドと県外の方々が兵庫に来ていただくというインバウンドを双方向で活性化させることによって、飛行機の利用率は高まるというキャンペーンをぜひやってみたいということで始めました。

(資料2-22) この図のような「あの町この町空の旅」というサイトも作り、プロモーションもやっておりますので、中身を簡単にご紹介したいと思います。考え方はシンプルです。兵庫県とどこかの県の間には必ず飛行機が飛んでいます。五国の魅力がある兵庫県と、どこかの県が繋がる際に、兵庫には神戸空港、伊丹空港そしてコウノトリ但馬空港という3つの空港がございます。それぞれの空港就航地を利用し、あらゆる場所でネットワークをつくれないう実証実験をしています。

一つの事例として、兵庫県の加西市そして姫路市、大分県の宇佐市、鹿児島県の鹿屋市

の4市で、「あの空とつながる、まち・ひと・平和。」というプロジェクトを進めておられます。つまり県間の関係性だけではなく、県下の都市の交流、姉妹都市はいろんなテーマで繋がっている点に着目し、相互送客を県としてバックアップしようではないかというプロジェクトを進めています。地域連携ということですので、これら4市は旧海軍飛行場ゆかりの地で平和ツーリズム、戦争の歴史を伝えるという活動をしています。かつては、姫路の航空隊、訓練を受けた若者が宇佐へ飛び、そこから鹿児島に行き、沖縄へ特攻隊として飛び立っていました。この歴史を学ぶ機会をつくるという意味を込めて、観光旅行や修学旅行或いは、家族でも体験できる平和の思いを共有する旅行を作るという話をしています。

今、私の方では「ヒトタビ」という観光ガイドの育成プログラムを行っています。今年のテーマとして、戦争の歴史が残る加西の語り部を15人教育しており、現地でフィールドワークをしながら、このまちの歴史をどうやって世界に発信していくかというストーリー作りをDMOとして進めています。そして、当然地域の自治体さらにはボランティアガイドの方、NPOの方いろんな方々と一緒に作っているプロジェクトです。

こういった語り部を育てるということも、未来へつなぐ一つのプログラムでありながら、その方々が空を飛んで相手の町に行くという、複層的プロジェクトを考えています。

このプロジェクトでは、県民アンバサダーによる双方向PRというプログラムを作ってみました。「あの町この町空の旅」と題して、まずは青森で実証実験を行いました。それぞれの観光素材は、青森はリンゴ、兵庫は神戸の船としました。この時期のユニークな観光のツアー記事とかを作りながら、フジドリームエアラインズに搭乗して1回モニターとして行ってみませんかという、いわゆるチケットプレゼントをするわけです。

ただこれは単なるプレゼントではなく、我々のお願いしたい取材をすとか、或いは旅慣れた方々にそれぞれの街の思いというのをしっかりとレポートいただくアンバサダーということで選んでいます。

まずは、青森で実施した、青森－神戸線を意識してフジドリームエアラインズに乗って一度行ってみませんかというプロジェクトです。

今年の春に1534名の方に登録をいただき、この中から、可能性を感じる方々をモニターとして選び、実際に搭乗券をプレゼントするというプロジェクト実施しました。

登録するときには、インスタグラムとフェイスブックのアカウントすべて記入していただき、その方々が兵庫でこういった活動されているか、どれだけのフォロワーがいるのかということもチェックしながらアンバサダーを選ぶことができます。

来月から鹿児島版、茨城版、そして長野版、兵庫に来てみたいという予備軍を1000人レベルで集めようとしています。そして、京阪神の方でこの神戸空港から12の町へ飛び立ってみたいという方の予備軍も集めるというのがこのマーケティングの仕組みです。

ひょうご観光本部は、兵庫に来てくれるだけではなく空で繋がった都道府県、そして市町村と一緒に相互誘致をするマーケティングの考え方で具体的な政策を作っていました。

最後にまとめとして、destinationマーケティングということでロジックを作り、色々な企画を作っていますので、それを皆様にご紹介したいと思います。

destinationマーケティング或いは観光地経営と考えた時に、観光的には、ホストとゲストの交流関係性を構築するという事です。旅をする人と迎える人、この関係性をつくるのが観光だと考えてください。

今日の旅人が明日の迎え人となるかもしれない。これが双方向の観光です。このループをどう使うか、私どもホスト兵庫県として観光は何をするか、つまり地域の伝統や文化、雇用を守るディフェンスチームを地域として作っていきましょうという仕組みを、県下各市町でつくる。

もう一つがオフェンスチーム。相手の県に対して「ぜひ来てくださいね」と売り込みをかけます。これも当然、マーケティングとしては、広報プロモーションをやるわけです。今までの問題は、来てくれ来てくれと言ってオフェンスをやらなかったためにディフェンスだけにお金を使って人が来ないということです。

或いはお金を使ってオフェンスをするが、ディフェンスをしない、両方をしっかりと作らなければいけないということです。

そのためにメディアを作ることが重要で、SNSが重要になってくると同時に、お客様の個人情報をおいかに掴むかということです。

先ほども申し上げましたように、データをしっかり集めながらこのメディアとデータをどう繋ぐのかというときに、ディフェンスとしては地域を得るためのしっかりとしたストーリーを作ることが大切です。それが先ほどご紹介しています、南あわじや西脇のツアーですし、ガイドの方々と一緒に兵庫を売るためのストーリーをどんどん作っていくことが重要です。

オフェンスに関しては、兵庫に行ってみたいや、次は兵庫の中でも五国のここに行ってみたいコミュニティと、こういった方々を活用するコミュニティを作るという両面をオンライン空中戦でやっているということです。そして、メディアとデータベースが繋がれば、最強のマーケティングができるというのが私のロジックです。

つまり、ディフェンスをしっかりと作る。地域の素材を作ると同時に、相手県と一緒に仕掛けていく戦略的なマーケティングを行う、これをしっかりと実施していくことによって、この三つの歯車がうまく回ったときに観光のマーケットというのがしっかりと回っていくという考え方です。

ポイントは、今日のホスト、明日のゲスト、つまり両方やることによって、ループができ、遠隔地での交流が起こります。

ポストコロナでこれから重要になってくるのは、ホストとゲストのマーケティングで双方が送り合える、戦略的なマーケティングを行い、できるだけローコストのマーケティングコストで徹底して質の高いトラベラーを育てていくということができるということをDMOとして考えています。講演のテーマである空路の活性化がもたらす関係人口の時代ということですが、最後にデータをご紹介して終わりたいと思います。

2015年観光庁の一つの政策としていた観光交流人口のデータですが、日本には1億2700万人がいて1人あたり125万円消費をしており、今後は定住人口1人の減少を補うため、外国人旅行者を8人或いは国内旅行者を25人、日帰りであれば80人、これだけのマーケットをつくれれば、例えば、訪日観光客は、平均で17万円ぐらい使っているので、8人いれば17×8で約120万円消費されるといったマーケティングシナリオが6年前には提示されておりました。今これは全く通用しません。つまり、3000万人強まで増えたインバウンドも、その後今はほぼゼロです。そしてそれが戻るかどうかわかりません。

このコストも、国が想定しているのは1人当たり25万円の消費で6000万人呼んで15兆円となるマーケットですが、これは極めて難しいと思います。その中で考えるべき

ことは、交流人口と定住人口だけの発想ではなく、この間にある「風の人」「空の人」の関係人口にアプローチするということが、双方向の県が考えることによって、2015年には想定していなかった、ポストコロナのニューノーマルの関係を単に旅するわけではなく、今私どもでやっている、淡路に行って漁業体験をする、西脇に行って伝統産業を見る、こういった旅を皆さんがやりながら1年365日のうち、一体何日自分の家から離れてわくわくする体験をしますか、そしてそれに対してどのエアラインを勧めるか、どの空港に行きますかというように、このマーケットをしっかりと底上げすることによって、コロナ禍という厳しい状況を打破していく、新しいマーケティングができるのではないかと考えております。1人の減少をどこかの交流人口で埋めるのではなく、こういった双方向のマーケティングと、「空の人」を作るマーケティングで、全く新しいニューノーマルの観光資源を構築していく、このモデルを日本の真ん中にある兵庫県が各県と作りたい。そしてこういった取り組みを各府県が行うことによって、新しいマーケットが形成されます。

一昨日には観光庁が第2のふるさとづくりプロジェクトの発表がありました。

私どもはすでにこれを具現化させるプロジェクトを具体的に揃えています。この兵庫モデルが観光庁の次なる目標に寄与する先進都市として、そして、関西の3空港を踏まえて、様々な施策が日本の観光をリードするエリアとして、この地域が活性化することを願って活動しておりますのでご紹介させていただきました。

私の話はこれで終わりでございますが、改めて記者発表させていただきますが、ひょうご観光本部として、さらに深い戦略戦術に関して皆様へ披露する場を、年明けには新しい形、セミナーといいますかサミットを開催しようと思っております。来月記者発表しますので、乞うご期待ということでご注目いただきたいと思います。どうもありがとうございました。

〈講演 3〉

「コロナ禍における地域と連携した Peach の取組」

Peach Aviation 株式会社 事業戦略室事業戦略部長 木下 栄一



ピーチアビエーション事業戦略部長の木下と申します。

今日はこのような場にご招待いただきありがとうございます。

本題に入る前に、今回のセミナー前に数名の方と意見交換をさせていただいて、皆さんから「今ピーチさんどうですか。」という質問をいただきましたので、まずは弊社の状況を申し上げます。これまで長い間、分厚い雲に覆われていたところで今ようやく、光が差しってきているというのが言える状況となっております。一昨日、プレスリリースの中で、久しぶりの臨時増便を発表させていただきました。これまで長い間、何か事あるごとに減便のプレスリリースをして、その度に地域の方々に御迷惑をお掛けしてきたので、久しぶりに嬉しい内容を地域の方にお伝えすることができ大変うれしく思います。長期に渡る航空需要の低迷も、ようやく本格的な回復局面に入ってきたなというようなところで、弊社 の状況としてもそういった状況だということを皆さんへ共有させていただきます。

まずは、私の自己紹介を申し上げます。

私は、前職が鹿児島県庁ということで、今日お越しになっている幕先生とは鹿児島空港の将来ビジョンを一緒に作ったほか、色々な検討会でご一緒させていただきました。その後、2年前に、ピーチへご縁があり入社しました。

ピーチでは、色々な事業に取り組んでいる中で、地域創生チームを率いる形で、この2年間地域創生に取り組んできました。今日は本来であれば社長が講演するはずでしたが、社長が業務の都合で難しくなり、じゃ次は執行役員がとなったのですが、今回のテーマは私がピーチに入社してから、色々取り組んできたことと非常に密接な関係があるということで、パスが2回続いて私の方に今回の講演が回ってきたという次第です。

私は、元々は行政職員で、航空業界にそんなに精通しているわけではないですが、逆にそういう観点から、航空業界と地域の関係をもう一度捉え直すということ、この2年間色々やってきましたので、そういうところを含めて皆さんへ共有させていただきたいと思 います。

それでは、先程申し上げましたピーチという会社を簡単にご紹介したいと思います。企業理念としては「ヒト、モノ、コトの交流を深めるアジアのかけ橋となり人間愛を育むエアラインとなる」を掲げています。実は、このかけ橋という言葉は後ほど、コロナ禍で、我々が取り組んできている1つのキーワードになりますのでこちらをご紹介させていただきました。

ピーチのスタッフは1803名となっており、20代、30代だけでも過半数を超える68%程、スタッフも27カ国へ配属されています。また、中途採用が半数を占め、私のような公務員出身者もいれば、前職でメーカーにいた者や、広告代理店にいた者など非常に多様な人材がいます。

今話題になっています、ガチャで出てくる「旅くじ」などは、実は元石垣市役所職員の



発案です。そういう色々な人材が集まってワイワイガチャガチャしているというような会社です。

次に出資者の出資比率についてです。2018年4月より出資比率が変わり、ANAホールディングスの資金が大きく入りまして、海外が7%、国内で93%というような出資比率で、ANAホールディングスの連結対象子会社というような位置付けとなっております。

ピーチという会社は、来年3月で10周年を迎えます。会社の成り立ちから申し上げますと、前社長井上が、ANAでLCCの研究していた中で、自ら会社を立ち上げた経緯となっております。

その後、就航5年で累積損失を一掃した後、2019年にはANAの子会社だったバンビラと経営統合を完了して、これからさらに飛躍していこうと考えていた矢先、コロナ禍に襲われたというような状況です。

路線ネットワークについては、国内線が33路線、国際線が17路線というような路線ネットワークとなっております。

運航実績ですが、旅客数は2012年度からの累計では3700万人以上で、就航率も99%、搭乗率は82.5%というような数字です。

この数字から言いたいことは、LCCとはいえ、大手エアラインと遜色のない数字となっているということです。

業績については、先ほど申し上げました会社を立ち上げてから5年で累積損失を一掃し、2015年、2016年度には過去最高の営業利益を上げ、2019年度、コロナ禍での2020年度含めて、非常に大きな赤字を計上している状況です。今現在、早期のリカバリーを目指して社員一丸で取り組んでいる状況です。

顧客の特徴についてですが、女性の利用率が高いということが弊社特徴の1つと言えます。これは私も入社して改めて感じるのですが、フルサービスの会社になると、スーツを着たシニアの男性の方が多いという印象があり、女性がいてもスーツを着用される方が多い印象です。

そういう観点から申し上げますと、女性の比率が高いというのは非常に弊社の特徴だと感じています。また、年齢層については、20代、30代の利用が多くなっています。旅の目的については、観光目的が1番多く、2番目は親族訪問（VFR）で、3番目にビジネス、4番目はその他（具体的なイベント等）です。

旅の目的については、弊社でチケットを買う際には、今回の目的は何ですかと聞き取りをしながら、経路特徴を押さえています。

お客様の主な購入手段はウェブサイトからが多く、コロナ前の一時期9割以上の方は、弊社のウェブサイトからの購入でした。この中で、弊社もgo toキャンペーン等で旅行代理店との連携が強みだったということもあり、やはり依然として弊社のウェブサイトから直接購入の比率が非常に高いというような状況です。

以上が、弊社の基本的な状況になります。ここから本来的なところで、地域連携の基本的考え方をお話ししていきます。

ピーチの路線展開としては、「幹線からローカルへ」ということで、空港の年間利用者が1000万人以上の路線を「幹線」、600万人から300万人程度であれば「準幹線」、100万人以下が「ローカル路線」という分類を私の方で便宜的にさせていただきますが、今までピーチはどちらかというと、幹線を中心に路線展開を進めながら、準幹線も飛んで

きました。ですが、今のご時世でまさに正念場となっているのが、ローカル路線です。ローカル路線と言いましても、元々航空需要がないところに飛ぶわけですから、新しい航空需要を作っていくことが必要になります。

他方で、地域側としては、「路線がないから観光客が来てくれない。」という思いを抱く地域も多々ありますが、そういう地域に路線を飛ばすということは、我々も非常にリスクを背負うこととなります。そこでポイントとなるのが、「きちんと地域も一緒になって取り組んでいけるのか。」という点です。

我々も準幹線からローカル路線に就航するにあたり、「3年間で路線定着を一緒に目指していきましょう。」ということで、それに向けて地域から支援をどれぐらい約束していただけるのかを確認しながら就航しているという状況です。

コロナ禍における新規就航についてはスクリーンにお示ししているとおりですが、今月末の就航も含め、これだけ多くの新規就航をしてきている状況です。

先ほど申し上げたバニラエアからの路線移管、経営統合があり、その中で成田路線等を中心に強化しつつ新たに参入した中部路線についても色々な地域へ飛行機を飛ばしています。また、東北海道である女満別、釧路などの路線の強化や新規就航に取り組んできているという状況です。

そうしたときに各地域において、「なぜこういうことをするのか、本気ですか。」と聞かれたとき、私からご説明しているのは、コロナ禍において弊社で掲げたキャッチフレーズ、テーマとして、「空から新しいかけ橋を」をお伝えし、「国内線のネットワークを拡充したい。」という思いを持って進めています。

1点目として、国際線が飛ばせない状況の中、単一機材である強みを発揮して、国内線への転用が可能だということところです。

2点目は、弊社としては、やはりインバウンドを重視しており、来るべきインバウンドの回復に先立ち、首都圏、関西圏で終わるのではなく、そこを起点にして各地域を訪問するという流れを作り、インバウンドが戻ってきたときの国内周遊モデルを作っていく。また、日本人自身がそういう旅行ができるように、コロナ禍においても積極的に展開しました。

3点目として、今回のコロナ禍で新しいライフスタイルが出てきました。ワーケーションや他拠点ワークなど新しいライフスタイルに対応するため、路線のネットワークがどうあるべきかといった観点から、積極的に路線の拡充を図ってきたところが、我々の新規就航の意図・目的となっています。

そうした中で、今月に入りコロナの感染者数が落ち着いてきたこともあり、新規就航の要望活動を含めた各自治体から弊社への訪問が非常に多くなっています。我々としては、どの空港にも「新規就航の機会と可能性はある。」とはっきり申し上げています。だからといって、どこにも就航できるわけではなく、合わせて3つの条件があるということを伝えています。

まず1つは、年間11万人強の需要を創り出せるのかということところです。なぜ年間11万人なのかといいますと、弊社の機材は180機です。この機材が毎日運行しており、目標の搭乗率は85%となっています。

こちらを実現するとした場合に、11万2000人という数字が出てきますので、まずは、ミニマムで需要がないと飛ばしたときに苦勞するということを条件として、年間11万人強の需要を創り出せるかというようなところを提示しています。

先ほどの就航率の問題もありますが、気候条件によっては着陸できるのか、できないかというような空港ですと、機材の稼働率をいかに高めていくのかがポイントで、ビジネスとしてはやはり就航率の高い空港に就航したいというリクエストがあります。あとは、LCCの安いコストを実現するため、空港の使用料や空港のハンドリング等もなるべくリーズナブルに実現したいというところです。

2番目としては、地域側の供給体制として、安定的かつ効率的な運航が可能な受入体制ができているかというところを見ております。

3番目は、時の運みたいな話ですが、航空ネットワークの見直しのタイミングが年2回あり、夏ダイヤと冬ダイヤとで時間等の見直しを行う際に、余剰の機材や機材のアイドリングができます。或いは、新機材が入ってきたときに、その新機材をどこに飛ばすのかという議論が社内で起こります。

そうしたときに、きちんと条件①②がクリアできているのかどうかを確認し、クリアできている空港が社内の経営会議における判断材料になります。

この条件③のタイミングから議論をし始めても遅いので、普段からきちんと地域の方々との密なコミュニケーションを取っておくというところを我々としては意識しています。

密なコミュニケーションとは、ただ単に要望をすとか聞くという関係ではなく、需要予測のための情報分析、或いはその需要が足りないのであれば、足りない需要をどういう形で地域側が取り組んでいただけるのか、地域のコミットメントを確認しています。また、補助金を出して終わりと、ただ補助金を出したからあとは航空会社で頑張ってくださいというような、冷たい自治体とは中々お付き合いができないと考えています。やはりそこは一緒に汗をかいて、知恵を出してということをやってくれるビジネスパートナーなのかどうかを見極めていきます。

その際に、地域の方々に我々から意識改革とパートナーシップの考え方をお願いし、また、そのLCC就航がゴールではなくて、新たな取り組みのスタート地点ということを確認してもらっています。就航して終わり、後は補助金出しておけば勝手に頑張ってくれるでしょということではなく、我々としてはそこがスタート地点であるという気持ちで、非常に密なコミュニケーションをとっています。

主役は地域であって、航空はあくまでも目的を達するためのツールの一つということで、地域に観光客を呼び込みたいということなのであれば、別にLCCではないフルサービスもありますし、さらに言えば、航空ではなくバスや鉄道など色々な手段があるわけです。先ほど幕先生からご説明もあった通り、我々としては、派生需要的なところを対応しているだけの話であって、本質的にその地域に行きたい目的については、地域が作っていくしかないと思います。

「地域に対する愛着はウエットに、数値評価についてはドライに」、さらには「WIN-WIN OR NO DEAL」という弊社の考え方で、お互いにメリットがあるお付き合いであれば、心底腹を割って色々お話ししますが、担当部署によっては、知事の公約に掲げているからという理由で、ピーチにとりあえず要望活動に來ましたという対応の自治体には、お断りしているという状況です。

私も航空業界に入って他社や社内の色々な議論を聞くと、路線の収支や路線の中身、場合によっては搭乗率等も、自治体側の方にあまり情報提供しないという傾向があると聞いております。しかし、それはナンセンスだと思っています。実は私も、前職で、国際線の誘致の仕事をしておりました。その中で一番困ったのはある日突然、「路線収支が悪い

ら撤退を考えています。」と言われたことです。その時点で色々な対策をとろうと思っても対応できないことになります。路線の客観的な状況は、普段からコミュニケーションしておくべきだと考えています。

弊社では、補助金・助成金に係る施策について、KPIをしっかりと設定し、その後の成果について、各地域に速やかにフィードバックすることをしてしています。場合によっては、その路線収支も開示し、路線を借りている客観的な条件等を説明し、それを今後どうしていくのか、我々ピーチが汗をかく部分は何なのか、地域側が汗をかく部分はどこの部分なのか、役割分担をしっかりと確認しながら、路線の定着を行っている状況です。

一方で、私も前職で航空行政に携わる立場だったので、LCCってというのはこういうものだよなという理解はありましたが、他方で自治体の方、或いは観光局の方とコミュニケーションしていると、LCCのユーザーに対する理解がまだ不足しているんじゃないのかなと思います。

具体的に3つお伝えします。

1つ目は、LCC顧客の特徴に対応可能な旅行促進の実施についてですが、先ほどの話に出てきたように、タウン誌に載せるなどマスメディアに掲載することがありますが、弊社のユーザーのほとんどが旅のきっかけはネット、例えばSNSによる感動の共有や旅の手配もネットと、やはりこれまでとは違う情報収集の仕方或いは旅行選択の仕方なので、そういうところで手当てできるようなPRを実施して行く必要があると考えています。

2つ目は、LCC顧客の特徴に対応可能な観光資源開発ですが、ガイドブックに掲載されているところは基本的にはあまり好まないという特徴があります。知る人ぞ知る観光地或いは、そこに面白さやリアルさがあるというようなところを追求する動きがありますので、そうしたリアルストーリーを非常に重視した観光資源開発が必要と考えています。

3つ目は、旅行環境整備です。地域に行くと、すぐレンタカーというような話になりますが、実は弊社の顧客のデータを色々見ていると、20代、30代の都市圏の若者が運転免許を持っていないというデータがありました。この傾向がもっと強まっていけば、空港に着いてから色々な観光地への二次交通、アクセスバス等をしっかりと整備していかないといけないと感じています。

また、お客さんを空港からお連れした場合、県庁所在地の都市にしか行かないというようなことになると、地域にとってあまり経済効果がないような結果になると思いますので、そういった観点で個人観光客が、自由に色々な場所に行ける旅行環境を整備しておく必要があることを地域にお願いしている状況です。

そうした中で、ピーチに入社してみて違和感があります。

まず1点目は、「LCCは観光目的の利用者が乗るのでしょ。」というイメージですが、色々な業界誌を見てみると、LCCは観光の起爆剤として位置付けられているため、LCC＝観光と思っていたのですが、弊社の色々なデータを見ていくと、LCCとはいえビジネス目的で1割近く乗っている路線もありますし、さらには帰省目的が3割から4割くらい占めている路線もあるので、LCC＝観光で考えすぎると、ツールが持っている可能性を狭めてしまう懸念もあります。LCCのイメージが勝手に広がった可能性もあると思うのですが、LCC＝観光といった固定観念・固定イメージを払拭したいと考えています。これが、昨今私の行動の動機の一つでもあります。

2点目は、ピーチも設立して10年が経ち、現在メディアでも取り上げられている中で「みんなピーチを知っているでしょう。」と思っていることです。ところが、路線認知

調査等を行ったところ、その結果を見て社内が愕然とした結果になりました。

関西圏では、お膝元ということもあってそこそこ認知されていますが、首都圏、或いは、中部みたいなところはまだまだ不十分であり、その他の地域では、ピーチどころかLCCに対する認識、理解も不十分ということでした。

3点目は、ピーチはF1層(20代から30代の女性)に強い会社というイメージです。コロナ禍にある中で、旅客者の観察をした結果、男性の比率が非常に高くなっていました。そこから、会社のデータを色々見ていくと、やはり男性の比率が高まり、女性が大幅に少なくなっていた時期がありました。

ようやく夏休みぐらいから、女子の1人旅とかグループ旅行みたいなものが戻ってきております。このコロナ禍で需要等は変化してきていますが、思い込みや惰性など、表面的な理解で現実から大きく乖離するリスクがあることを知りました。その時にファクトなどのデータが重要で、それを支えるのは現場での観察や多様な議論ということだと思いました。

これは、弊社だけではなく航空業界全体で色々思い込みがあることや、先ほどの需要についてもビジネス需要と観光需要というくくりではなく、それ以外の需要という点に気づくきっかけになると思いました。今後、コロナ禍からのリカバリーの段階で、業界を挙げて色々議論していきたいと考えています。

私の個人的な思いとしては、先ほど申し上げた通り、LCC=観光を払拭し「ライフスタイルイノベーター」を目指したいと思っています。平日単身赴任、ワーケーション、二拠点生活・長期滞在、リモートワークなど様々なライフスタイルが生まれており実は私もかなり多拠点生活に近い形です。パソコン一つとスマホがあればどこでも仕事ができる、いろんなコミュニケーションができ、オンラインでいろいろ話ができる。コロナ禍の中で、色々なツールが発達したことにより、生活様式そのものが変わってきた中で、今後はウィズコロナで、この動きがさらに加速していく可能性があると思います。

ライフスタイルの変化という観点から、今後取り組むべきこと、或いは新しい需要を見極めていきたいなと考えております。

ピーチと地域との関係ということで、地域創生としてまずは支援獲得を航空会社として目指していきたいと考えています。これは、航空事業の収益力向上のための補助金獲得が中心となってきます。

ただ、永続的な赤字路線の補填にならないように、3年間等で区切り、或いはその路線定着という目的を限定し、地域の方から補助金をいただくようにしています。その次の段階として、路線発展コラボレーションを展開し、各地域の路線を自分たちの大事なインフラと認識いただいて、一緒に育てていく取り組みが大切です。ここからさらに一步踏み込むと地域連携施策となり、航空事業から離れて二次交通の整備であったり、地域のデジタルマップを一緒に作って、アクセス改善、或いは地域にお金が落ちる仕組みを一緒に作ったりしていきます。

この段階になってくると、社内でも色々な意見が出てきて、「航空会社なのにそこまでする必要はあるのか。」という意見や、逆に「ピーチらしさのためにそこをもっと追求すべきなんじゃないのか。」という意見など、社内でもいろいろ議論が分かれるステージがここから先です。最後に新規事業創出ですが、その地域における新たな産業や事業を一緒に作っていくというステージです。ピーチとしての地域創生は、新しい産業の創出まで見据えて、取り組んでいきたいと考えております。

以上が、弊社の地域創生における基本的な考え方です。

ここからは、利用者利便向上のための、2次交通の充実というところで、新潟に就航した時を例に説明します。

新潟空港に就航するに先立って、新潟県庁の方と話した中で、「新潟空港から走っているバスが新潟市内にしか行かない。」と伺いました。それだけでは、お客さんは1回新潟市内に出るとその後はもうどこにも行かなくなるという指摘から、新潟空港からもっと他にアクセスできる場所、観光地がないかという問題提起をしました。

これは、二次交通の充実、アクセス改善を一緒に取り組んだ事例です。

このような取り組みをしていると、「ピーチに乗って若い女性が新潟空港に来ているぞ。」と、お隣の福島県会津若松市が若い子たちを自分たちの地域を引っ張っていきたいという動きがあり、会津バスが県域を越えて運行するというようなことも起こりました。我々としてはこういう形で何か一つの地域や経済活性化するためには、なるべく多くのところに観光客を運ぶというような仕組みを地域として作っていくのだという事例です。

次が、デジタルマップについてです。「tabinoco」という弊社の個人ユーザーの口コミサイトです。「tabinoco」には、ピーチという会社名はどこにも出てきませんが、要は旅行好きの方が、自分たちで勝手に登録する旅行日記のようなサイトです。

相当数のユーザーが投稿していますが、サイトに投稿しているユーザーは、我々の会社のカルチャーを代表する方々と考えています。

後ほど紹介する「旅くじ」を買ったユーザーが、「旅くじ」を使ってこんな旅行をしてみたという形で投稿しています。実は、私たちは「tabinoco」を結構重視していて、ここから新たに旅行のヒントを得るきっかけにしています。こちらのデジタルマップは、各スポットで行われた投稿が、各地域マップの地点と紐付いて、各個人が投稿した場所とそこで何を行ったかがマップ上で出てきます。

このため、地域マップを見ながら旅行することによって、自分たちと同じようなユーザーが行った面白そうな場所はどこなのか、ガイドブックに載っていない、まさに自由な旅人が選んでいる観光コンテンツはどこなのかを把握できる仕組みが「tabinoco」です。

次は、昨年、急きょ開催したオンライン物産展についてです。こちらは釧路市からご相談があって、コロナ禍で物産展のために準備していた物産品を「ピーチでなんとかできないか。」と相談があったもので、社内で検討をして、急きょ実現した企画になります。こちらは、地域の相談から企画まで2ヶ月で行い、地域からの要望・決定・実行が速やかに実現する弊社の強みをいかした事例として、弊社が行った地域との連携した取り組みの一つとしてご紹介したいと思います。

また、地域訴求イベントとして「PEACH SHAKE」というものを行いました。これは、オンラインとオフラインで、各地域が持っているコンテンツを混ぜ合わせたときに、どうなるのだろうということで、「森×チンダミ×奄美」というテーマで行いました。

新しい地域の魅力を作ることとは、私たちとしては大事なミッションと感じており、既存のものをそのまま利用するのではなく、違うものをコラボすることによって、新しいものを作っていく、まさにイノベーションの理論だと思います。こちらのイベントに便乗し、YOUTUBEでのアーカイブの作成や、オリジナルヨガマットを製作販売しています。航空会社の仕事以外の部分も行っております。

次は、コロナウイルス抗原検査の実証事業についてです。こちらは、コロナ禍の昨年10月、11月にスタートした事業で、当時としては画期的で、利用者負担ゼロで実現した

抗原検査のスキームになります。航空会社として初めての実施でしたが、どういう形で実現したかという点、自治体の補助金を活用しました。お客様に安心して旅行をしてもらうという大義のもと、関空促進協や着地側の自治体からも補助金を出していただき、お客様負担を相当軽くして、受診しやすい価格で実現した事業となります。

次は、スシローとのコラボレーションについてです。スシローも「あきんどスシロー」と銘打っている関西の企業で、良いものをより安くというところが弊社と考えが通じるものがあります。昨年度実施し、今年度も実施予定の取組ですが、年間1億6000万人が利用するスシローに、北海道の新規就航路線を認知してもらう取り組みに協力してもらう名目で、メニュー開発のほかルーレットキャンペーンを実施し、路線の認知向上と利用促進を図ったという事例となります。

次は、最近色々とメディアの方でも話題になっている PARCO とピーチのコラボレーションです。私たちとしては、PARCO へ来られているお客様は、先ほど申し上げた弊社の顧客の得意層である、F1 層（20代、30代の女性）が多いことから、非常に親和性が強いというところで、認知度の向上、或いは相互誘客できるのではないかとというところで、需要喚起の一環として取り組んだことがきっかけとなっております。

そうした中で、今回の「旅くじ」、行き先のない旅ということでやらせていただきました。これは、社内でも「行き先の決まってない航空券に5000円って高過ぎるのではないか。」など色々と議論がありました。スクリーン上の資料にあるコメントはその時のものですが、「行きたいと思っていないところに当たるのは嫌ではないか。」「旅は行きたいところに行きたい。」「しかもガチャに5000円は高すぎではないか。」といった意見がありました。

そこで、まずは心齋橋パルコから始めていくことになりましたが、SNS 上で非常に話題になりました。SNS が起点となって多くのメディアに注目され、販売から2ヶ月で数千個売り上げ、弊社の売り上げとしては数千万円となる大ヒット商品となりました。実は、このガチャは社員が製作しており、イベント感覚でスタートしましたが、今ではイベントにおさまらない販売チャネルの一つになりました。「行き先のない旅」という新しい事業として成り立ち、通常とは全く違う需要もあるということ、私たちは見つけたとご理解いただければと思います。

最後になりますが、弊社では包括連携協定なるものを結んでいます。泉佐野市や東京農業大学等と結んでおり、今後、弊社としても一過性の関係で終わるような取り組みではなく、パートナーとしてもっと深い関係を築いていこうと思っています。しっかりと連携協定を結んで、各パートナーと関係を深めていくために、次の新しい展開、新しい需要みないなものを作っていく取り組みを進めていきたいと考えております。

以上で私の講演を終わります。ご清聴ありがとうございました。