



# スイスから学ぶ 新しい交通サービスの可能性



株式会社 JTBC コーポレートセールス  
霞が関第一事業部 営業第一課 チーフマネージャー

黒岩 隆之氏



株式会社 rimOnO  
代表取締役社長

伊藤 慎介氏

訪日外国人観光客が急増しています。約10年前の2007年に837万人だった訪日観光客は、2013年から急増し、昨年は2400万人、今年は2800万人を超えました。JTBCという海外のパッケージ旅行会社というイメージが強いですが、そういう中で黒岩さんは訪日外国人観光客向けの様々な革新的な取組をされています。旅館にシェア電気自動車を設置し、宿泊客向けに2次交通手段を提供するサービス、成田空港や羽田空港に降り立った観光客が手ぶらで観光できるラゲージフリーのサービスなどです。黒岩さんの取り組みの背景には、スイスで行われているマルチモーダル交通サービスである「スイス・モビリティ」がモデルになっていると聞いています。このところ、自動車業界ではMaaSことモビリティ・アズ・ア・サービスというキーワードがもてはやされ始めています。自動運転、カーシェアリング、ライドシェアリング、マルチモーダル交通サービスなど、移動に関する様々なサービスを総称している言葉です。黒岩さんが取り組まれている日本版スイス・モビリティはMaaSの先駆けのような取り組みですので、今回は黒岩さんからスイス・モビリティとは何か、JTBCがなぜそれに取り組むのかについて伺ってみたいと思います。

**伊藤** まずは、なぜJTBCがインバウンド向けサービスに注力されているのか、その背景から教えていただけますか。

**黒岩** JTBCの設立は1912年で、今年3月に107年目を迎えます。設立当初は訪日、つまり外国からのお客様を日本に歓待をして、日本国内にお金を落としてもらおう国策事業からスタートしています。

当時は旅行者の方に船で日本に来ていただき、現在の東京を中心としたエリアの観光や、外国人の方が切り拓いた箱根、伊豆、日光などに鉄道を使って訪問していただくための宿の手配やチケット販売から始まりました。

その後、日本人が欧米やリゾート地などの海外旅行に行くことがブームになっていったため、JTBCは海外旅行のパッケージ商品などの企画、販売へとシフトしていき、パッケージ旅行で有名な会社となりました。

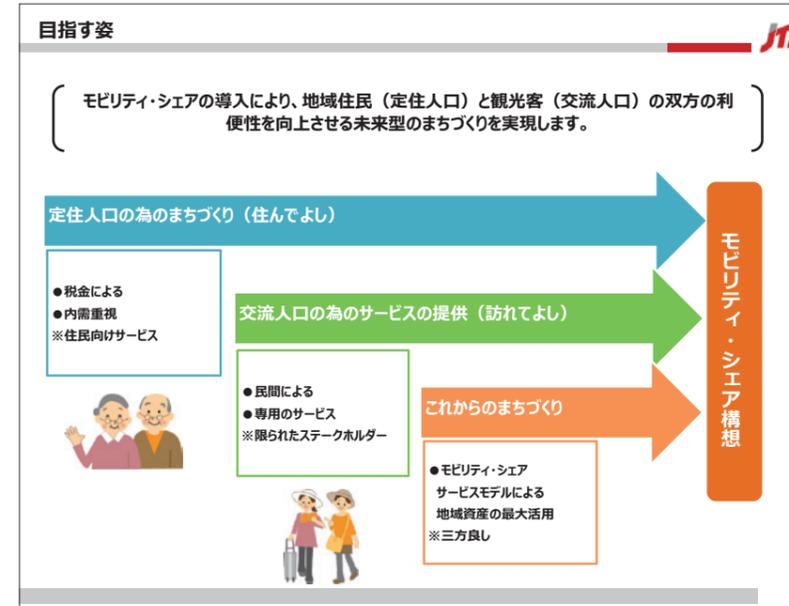
インバウンド観光は、我が国の強い経済を取り戻すための成長分野として小泉内閣で制定され、そこから我が国は観光立国を目指すようになりました。経済波及効果の大きい観光は、急成長を遂げるアジアをはじめとする世界の観光需要を取り込むことにより、地域活性化、雇用機会の増大などの効果を期待されています。

JTBCにとって、インバウンド観光客を対象としたビジネスを推進することは、業態変革ではなく原点回帰です。創業時の原点に立ち返っているような状況だと思います。元官僚の伊藤さんを目の前にして言うのは失礼かもしれませんが、小泉内閣以前の政府は観光産業がもたらす経済効果を低く見積もっていたように思われ

ます。

一方、ものづくりについては国内に製造拠点を置くよりも人件費の安い中国や東南アジアなど海外にシフトすればコスト削減ができるようになり、日本でもものをつくる必要がなくなることに加え、地方は人口減少と高齢化が進み、人口構成比が変わってきています。若者が少なくなってきたため、工場はロボット導入やAI化を進め、地方に職がないという状況になっています。

東京一極主義で空洞化が進んでいる状況の中で、地方の産業をこれから支えていく大きなファクターとして観光産業があると考えています。定住人口が減った分を交流人口で埋めていくことが観光庁の狙いですが、定住人口の減少とともに税収が減ってしまうとなると、社会インフラを維持する費用を外国から来るお客様に頼らざるを得なくなっていくと思います。



**伊藤** 地方で観光産業がもたらすメリットは何ですか。

**黒岩** 宿泊施設への雇用のほかにも飲食物も地産地消でまかなっていけば、地域の農業と直

結していきます。実はスイスがそういうことをやっており、自国の商品を輸出するよりも観光客に来ていただき、現地で消費をしてもらうことで、非常においしいスイスワインが飲めるようにしているわけです。生産量をあえて抑え、輸出しないスキームで、「そこに来なければ味わえないもの」をアピールし、食べ物に関しては地産地消を徹底的に進めています。

スイスでは観光産業が地域経済の下支えとなる仕組みをきちんと構築していますが、日本も大いに学ばなければいけないでしょう。地方創生の大きな一翼を担う産業として、観光産業というのは大きなポテンシャルがあることが統計データにも如実に表れています。

また、中国人の観光客は、以前話題にもなった「爆買い」に象徴されるように日本人には到底太刀打ちできない大金を使われる方もおります。観光立国を目指す意味では、「日本人相手の商売から外国の方対象の商売へのシフト」がキーワードになるかと思えます。

更に、日本人の中でも東京から地方への交流人口を拡大していく必要があると思えます。

#### たびなか 旅中戦略で観光客を取り込む

**伊藤** アジアの経済はここ10年、20年成長が目覚ましく、日本よりも相当な勢いで富裕層化しています。そこにインバウンドを取り込むビジネスチャンスがあったということでしょうか。

**黒岩** 確実にあります。地政学的に日本を中心とする周りの国は、幸か不幸か富裕国がありませんでした。後進国といわれてきた中国は20数年前に北京に行っても馬車が走っていました。それが今や経済大国です。

十数年前には、今のようにタイの観光客が日

本で大金を落としてもらうことになろうとは全く考えが及びませんでした。

ヨーロッパはイギリスなどが早くから経済大国となり成熟していますので、フランスやスイスがまさしく観光立国となりました。ヨーロッパの各国は陸続きですので基本的に陸路からの入国が可能です。ところが日本は島国なので、陸路による入国はできません。そのため、入国が空港か海港に限られ、ビザ要件が観光客の数に大きく左右されるようになっていきます。

そういう中で近年、日本を取り巻く国が非常に豊かになっていきました。アクセスビリティに関して、日本にはたくさん空港ができましたし、LCCを使えば高い料金を払わなくても飛行機で気軽に来られるようになりました。これにより日本はこれから観光産業で稼いでいけるだけの十分ポテンシャルがあるところまでになっています。

そこでJTBとしても日本人を海外にお連れする「発地型」ビジネスモデルから、海外のお客様に日本に来ていただく「着地型」のビジネスを重視するようになりました。国内にお金を落としていただき、それを経済発展や地方創生にいかにつなげていくか、これからその戦略を練っていくところまで来ています。

**伊藤** うちの事務所の近くではよく中国人のパッケージ旅行客をよく見かけますが、大きな観光バスに乗せられて中国人が経営する中華料理屋でランチを食べているようです。そういう姿を見ていると中国人観光客が必ずしも日本企業に経済効果をもたらしているように思えない面もあります。

**黒岩** 仰る通りの面はあります。インバウンドが好調なため「JTBさんは儲かりますよね」とよく言われるのですが、残念ながら、実はそれほどでもありません。インバウンドのお客様

の多くはJTBから航空券を買っていませんから。

日本のお客様が海外に行かれる際の航空券はJTBから購入していただくことが多かったですが、近年では日本の旅行代理店を介さず、エクスペディアなどのオンライン・トラベル・エージェンシー(OTA)から直接購入されるケースが増加しています。

しかし、海外から来られるお客様は大多数が海外の旅行代理店から航空券を購入されています。インバウンドが増えたからといっても、実はJTBのシェア率は15%くらいなのです。

**伊藤** そんなに少ないのですか。それは驚きですね。

**黒岩** 弊社では発地型ビジネスモデルに重点を置いていましたから、在外支店の役割は日本から来たお客様をお迎えする、受け入れをすることが主業務でした。中国の方を日本にお連れするという業務は存在していませんでした。

**伊藤** 逆にアウトバウンド(日本発の海外旅行)だとどれくらいのシェア率なのですか。

**黒岩** それでも25%程度です。インターネットの普及によってオンライン・トラベル・エージェンシーが台頭し、ホテルやエアラインが直接お客様とつながってしまったことが大きいですね。

**伊藤** それでは、インバウンド観光客を取り込むうえでどういうことを考えていらっしゃるのでしょうか？

**黒岩** 店舗運営を進めながら、オンラインでも取り込むことが一つです。これからはオンライン・トラベル・エージェンシーを利用して個



人旅行で来日されるお客様が増えていくと考えており、「旅中戦略」と私は呼んでいます。旅の最中にいかにお金を落としていただけるかを狙っていきたくと考えています。

例えば、日本文化の体験の旅など、お客様が望まれるサービスのご提供です。また、レンタカー、乗り合いタクシー、カーシェアリングといったモビリティ・サービスにどう結び付けていくかも重要です。シェアリングエコノミーの時代において、我々がアグリゲート(パッケージ化)する仕組みを作っていくのが今後の勝負です。

#### 旅館に電気自動車用充電器を設置したユニークな取組とは

**伊藤** 次にモビリティ、移動と関係する話についてもう少し詳しくお聞きしたいと思います。象徴的なものとして、JTBでは充電スタンドの補助金を使いながら、旅館に充電器を設置し、観光客が使えるモビリティ・サービスを提供されていますが、どういうサービスなのかをお聞かせください。

**黒岩** 今から6年くらい前ですが、本格的な電気自動車の普及促進を目指す経済産業省は充電インフラづくりに着手しました。

そこで浮彫りとなった課題は、電気自動車の

走行距離と充電時間です。ガソリン給油のように数分間で満タンにできないため、充電インフラ網構築は必須条件となりますが、そこでJTBができることは何かを考えました。

充電時間が長い電気自動車の特性上、目的充電の代表格に当たる、宿泊施設は充電の親和性が非常に高いだろうと考え、まずは旅館、ホテルの宿泊施設に充電器を入れていくべくお声がけを始めました。

熱心に旅館やホテルに電気自動車の有用性を説きましたが、そもそも当時では見たことも運転したこともない乗り物です。宿泊施設側が手弁当で投資して充電器を付けていただく必要性はなかなかご理解いただけませんでした。

そこで考えたのが、宿泊施設に無償で充電器をご提供するビジネスモデルです。運のよいに国からの手厚い補助金が予算化された事に加えて、ステークホルダーとなる自動車メーカー4社から資金を提供していただくことができました。ただ、JTBは土地を持っていませんので、宿泊施設には充電器の設置場所と電気自動車の駐車場を無償でご提供いただく代わりにこちらは充電器を提供することにしました。本来であれば数十億円の

投資をしなければいけないものですが、非常に安く充電器を仕入れたことで実現できたわけです。

自動車メーカーは電気自動車を販売する際、お客様に対して充電インフラを使うための会員サービスを提供しなければいけないので、そのサービスのインフラ提供をJTBが担うことにしました。JTBでは2,600器の充電器を所有しており、それらの全てがネットワークにつながっているのが会員サービスが提供できたのです。

**伊藤** すべての充電器がネットワークにつながっていることは素晴らしいですね。

**黒岩** 観光客が訪問するとCO<sub>2</sub>を出しますし、ゴミも出るわけです。だからといって、環境負荷につながるから人が観光地に行かないようにするという話にはできませんし、そうなるビジネスが成立しません。矛盾はありますが、可能な限り環境負荷が小さいツーリズムを作っていかなければならないと考えています。

そのためには、大量輸送に向いている一次交通機関としての列車やバスで長距離は動いていただき、なるべくマイカーを使わないツーリズムを作っていく必要があります。そうすると駅やバスターミナルから目的地までを移動する二次交通、三次交通がどうしても必要になります。

そこで、旅館に充電器を設置し、電気自動車を置いてカーシェアリングという形で回すことができれば、自家用車で来ていない観光客の人たちが現地での車移動に利用することが可能となります。路線バスが2時間

に1本しか通らないなど、二次交通が非常に脆弱な地方では、旅館の軒先に止まっている車が使えれば非常に便利です。レンタルサイクルと同じような仕組みですね。

**伊藤** 利用料金はどのくらいですか。

**黒岩** 施設さまで自由に設定できますが、15分、30分、3時間単位など地域特性に応じて設定が可能となります。(例:6時間4,000円等)こうやって誰もが使えるクルマを置くことで、観光客の移動だけでなく、旅館やホテルの従業員の方の通勤用や送迎車、社用車をカーシェアリングに切り替えていきたいと考えています。

世の中の乗用車は9割以上の時間は駐車しているといわれています。10%しか稼働していないということは、残りの9割はコストになっているだけです。旅館の送迎車も同様で、お客様がチェックインした後は眠っている状態です。宿泊しているお客様が夕食までに近くの観光地を回る際やお買い物に足が欲しい際に、旅館に置いてある社用車をぶらっと貸すことが合法的にできれば、非常に便利です。

こういう仕組みが便利だということは以前からわかっていたのですが、合法的に貸し出す仕組みがありませんでした。それをカーシェアリングという仕組みにすれば三方良しというか、全ての課題が解決できます。

**伊藤** でもわざわざ電気自動車にする必要はあるのでしょうか。

**黒岩** 旅館、温泉街は山間部等の僻地にあることがほとんどです。近年はガソリンスタンドの閉鎖が増えていて、私が知る限りでは半径20km以内にガソリンスタンドがないというような宿泊施設もあります。ガソリンを入れるた

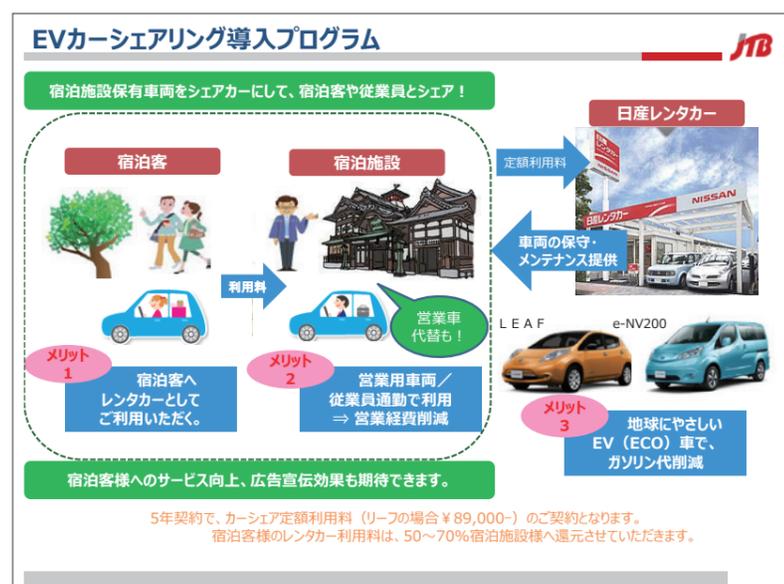


めだけにわざわざ20km、往復で40km走行することもしばしばあるそうです。

ところが、電気自動車にしておけば、夜間に旅館で充電器につないでおくだけで翌朝には満タンになりますので手間がかかりません。インシャルコストは高いのですが、ランニングコストは非常に低く、電気代はガソリン代の10分の1以下です。地方、特に島嶼部のガソリンはリッター190円もしますのでよりメリットが出しやすくなります。

私がヒアリングしたところによると、那須塩原の宿泊施設では1台だけでも1か月5~6万円程度のガソリン代がかかっているそうです。一方で、旅館は高圧電力契約をされているところがほとんどですので電気自動車が1台増えても電気代の基本料金が大幅に上がることはありません。ということは1年間のガソリン代全てがほぼコストカットにつながるわけです。

お客様に移動の足を提供することによって、旅館から離れた風光明媚な滝を見に行くとか、体験型のツーリズムも提供できます。トレッキングもいいですね。自然や環境にやさしい仕組みであるだけでなく、地域活性の一つの柱になり、宿泊施設に対してコスト削減やお客様の利便性を提供するソリューションになります。



**伊藤** 充電器を無償で設置することで、JTBはどこで儲けを出すのですか。観光パッケージで回収していくことになりませんか。

**黒岩** 例えば富士山では山頂から5合目までは自家用車の乗り入れを全面的に禁止しています。ところが昨年から燃料電池自動車と電気自動車に関しては乗り入れを許可するようになりました。こういう流れは新しいツーリズムを生む可能性につながります。

これまでは5合目まで行こうとすると満員の定期バスに乗って行くしかなかったですが、これからは電気自動車さえあれば自分たちで行けることになり便利になります。また、登山することが難しいご老人や足腰の不自由な方でもおいしい空気の吸える五合目まで行っていただくことが可能になります。

インバウンドの観光客は自家用車で日本に来ることはできません。そういうお客様がこれからは年間数千万人の頻度で来日されるわけです。1次交通は電車なりバスで移動していただき、地域の2次交通は電化された車両を使うことによってCO<sub>2</sub>を抑制しながら自由に観光していただくツーリズムが作れます。外国人観光客だけではなく地域住民の移動の足にもなりますので、地域の課題解決と地域活性化につながっていきます。

JTBではこのようなサービスを全ての電気自動車メーカーと提携し、観光客以外のお客様も含めてサービス提供していますので、電気自動車が売れユーザーが増えれば充電器の利用料がJTBに入ることになり。こういう取り組みによってMaaSのようなモビリティ新サービスの一翼を担うことはできるのではないかと考えています。

## ■オンデマンド交通で地域経済を支える

**伊藤** 電気自動車以外ではどのようなモビリティ事業を推進していらっしゃるのでしょうか。

**黒岩** その他にモビリティに関して進めているのは「オンデマンド・ライドシェア」です。NTTドコモ、函館未来大学、未来シェアと一緒に組み、地域経済や地域移動を支える二次交通として乗合バスを使うツーリズムに取り組んでいます。

人口減少に伴い、地方の公共交通機関であるバスや電車はどんどん縮退していますが、一方で高齢者は免許返納を推奨されています。そこで、1時間に1本、2時間に1本程度の路線バスを運行させる代わりに、乗る人のニーズに合わせてバスを動かしていくのが「オンデマンド・ライドシェア」です。乗降のデマンドがある場所を選んでバスを走らせていきます。30人が乗る場合は大型バス、5人であれば小さい車を動かしていくなど、フレキシブルに対応することができます。

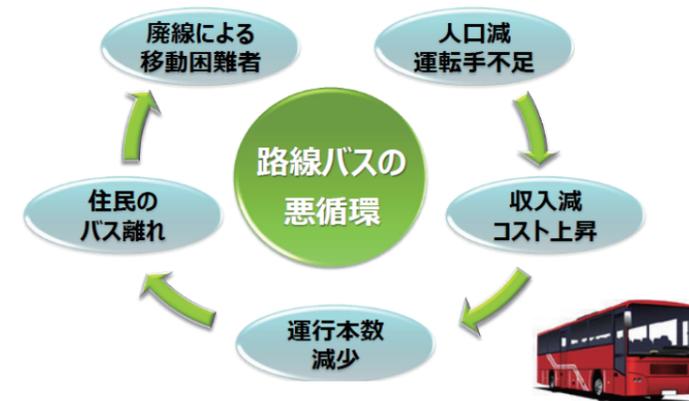
今乗りたい、ここに行きたいという要望を全部吸い上げ、AIを活用して最適ルーティング化していき、乗り合いを発生させていきます。乗客が一時的に借り上げる形のタクシーに比べて、オンデマンドバスは同じ方面に行く人たちで乗り合いすることでコストシェアをし、安価に運行することができるわけです。

これから国土交通省がタクシーの定額料金の実証実験を開始しますが、我々ではそれに先立ち実証実験を行う予定です。

**伊藤** 具体的にはどのような料金イメージとなりますか。

## SAVの活用 (未来シェア×NTTドコモ×JTB)

人口減少・高齢化に伴い、路線バスの維持が困難になり、交通空白地が拡大し、移動困難者が増加。



## SAVの活用 (未来シェア×NTTドコモ×JTB)

拡大する乗合バス路線廃止への打ち手として、コミュニティバスやデマンド交通の導入が増加。



一方、効率性と利便性の両面で、課題が残る。

- (課題1) オペレータが配車データを作成するため、人手がかかり非効率。
- (課題2) 事前予約が必要で、乗りたいときに乗れず利便性に欠ける。

**黒岩** タクシーの定額料金に近くなると思います。東京23区内で1日タクシーを貸し切りにすると1台あたり数万円かかりますが、乗り合いとすることで、海外から来ているお客様、もしくは地元住民のお客様に対して例えば、1日5,000円で乗り放題にするといった料金設定が可能です。公共交通機関のように公共機関ではないため、超えないといけない法律の壁や、既得権益との調整などは出て

きますが、実際にサービス提供できるようになれば地方の地域住民や外国人観光客の方々には重宝されると思います。

**伊藤** アメリカのUBERのようなライドシェアについてはタクシー業界が反対していますが、一方で中国人観光客による白タクが横行しているという話を聞きます。

**黒岩** 日本に来る中国人観光客は、自家用車で日本に来ることはできませんし、中国はジュネーブ協定に加盟していないため日本でレンタカーを借りることができません。一方で、バス路線はわかりにくいというえに荷物が多いと乗りにくく、最終的にはタクシーに乗る以外に選択肢がありませんが、タクシーは彼らにとって料金が高いと感じるようです。

そこで、中国国内で利用している中国版UBER(滴滴出行)のようなライドシェアサービスを日本でも内緒で使えないかということで、非合法的な白ナンバーのタクシーが地方や都内で走り回っているのが実情です。

先日訪問した河口湖では、駅前に大勢の中国人観光客が待機していましたが、地元のタクシー運転手は彼らを素通りして日本人だけを乗せていました。中国人観光客が白タク紛いの

サービス待ちであることは地元のタクシー運転手の間でも周知の事実になっているようです。せっかくの収益機会を白タク紛いのサービスのせいで失っているのは大変残念です。

**伊藤** 確かにそうですね。機会損失をなくしつつ、地元経済にも貢献する仕組みがあるといいですね。

**黒岩** 実際、オンデマンド・ライドシェアの仕組みは、二次交通を観光客と地元住民に提供することで移動の問題を解決できる仕組みです。ただし、この仕組みを現行の法律で導入する場合に壁があるのであれば、実は旅行商品にするという道があります。

特定多数のお客様に対し、空港からホテルまで行く送迎バスをJTBが仕立て、お客様に自由に乘っていただくといったサービスを提供したりしますが、これと全く同じ考え方ですね。

旅行会社が旅行商品として販売することに関しては現行の法律で対応できます。一方で、タクシー事業者が乗り合い料金を設定するには法律に基づいて運用を変える必要がありますし、途中で乗ってくる人のために料金メーターを10個も20個も付けるのかといったメーターの扱いのような話も議論になりそうです。

地方における移動の問題の解決策となるだけでなく、人が動けばそこにお金が落ちるため、



経済の活性化をさせる一つの手段としても意味のあるこの仕組みを我々が提供していくことは大きな使命だと考えます。

#### ■シェアが進めばクルマの形も変わる

**伊藤** オンデマンド・ライドシェアを行う上で車両側に求められる要件はありますか。

**黒岩** 知り合い同士で乗り合いをする場合は通常のセダンで大丈夫ですが、全く知らない男女が狭いセダンに横に乗り合う形になってしまうと乗り合いが成立しなくなります。したがって、トヨタのジャパントクシーや日産NV200といった座席の間に余裕のある5人乗り、7人乗りの車である必要があるでしょうね。そうやってユーザー側のニーズに応えていくとクルマのデザインも変わってくるかもしれませんね。

これからは、メーカー側の発想でプロダクトアウトでクルマを販売していくのではなく、サービス・プロバイダー側にクルマの仕様を合わせていくようになっていくのではないのでしょうか。まさしくそれこそがMaaSのあるべき方向性だと思いますが、そういった方向性は今回実証する予定のオンデマンド・ライドシェアや既に実証を始めている貨客混載にも当てはまります。例えば、ヤマト運輸の配達員が配達できない荷物は、乗り合いタクシーの運転手が代わりに配達して、1個あたりいくらか決めた手数料を受け取ればいい。そういう仕組みにすることで地元経済が回っていきます。

JTBとしては、住んでよし、訪れてよし……の街づくり、都市づくりのシステムという観点でも取り組んでいかなければならないと思っています。今やOTAなどの

インターネットビジネスの進展によって旅行代理店としての飯の種がなくなる瀬戸際まで来ていると私は考えています。私もJTBとしては、IoTやAIを活用しながら地域に貢献する社会システムに入っていく限り、存在意義が薄れていくのではないかという危機感を持っています。

#### ■人と荷物を分離することで新しい観光需要を創出する

**伊藤** ところで、オンデマンド・バスという導入している地方自治体が数多くありますが、実態を聞くとオンデマンドとは程遠く、一日前に予約しないといけない、週末は運行しないなど不便極まりないというケースもあると聞きます。その点について、黒岩さんはどう見ていらっしゃいますか。

**黒岩** 仰る通り全然オンデマンドになっていないと思います。一方で、路線バスには膨大な補助金を投入して空バスで運行するということが起きています。それらを統合し、ユーザーのニーズに合致した形で運行するとともに、コストシェアして安く使えるようにしていかなければならないと思います。

**伊藤** 外国人観光客がスーツケースを持たずに観光できるようにすることで、思い付きで途中下車して観光していただくようなことを狙っているという話を伺ったことがあります。なぜ、そういうことを狙っていらっしゃるのでしょうか。そこに潜在的な需要があるのでしょうか。

**黒岩** 1次交通である鉄道や高速バスの場合、乗客の移動料金は支払っていただいているが、乗客が持ち込んだ荷物の料金については

別途支払っていただくようなことはしていません。ですので、通勤電車に大きなトランクを持ち込まれるなど運送事業者としては料金を收受せずに荷物を運ぶ結果になっています。

**伊藤** それは確かに機会損失ではありませんね。

**黒岩** 私は成田空港からのアクセス特急が走る北総線沿線に住んでいるのですが、朝の通勤電車に乗ると成田空港からの外国人旅行者が5人掛けのシートに荷物を置いて2~3人しか座っていないといった光景をよく目にします。地元の住民からするとエツと思うわけです。

観光客を受け入れる側にとって面白くない話ですし、外国人観光客にとってもあえて早朝に到着する便に乗りたかったわけではなく、単に航空料金が安いからその便になっただけで、まさか6時台の特急電車に乗ると通勤の日本人がそこまでたくさん乗ってくるとは思っていません。こういうことが頻繁に起きると車内トラブルにつながる可能性が高くなります。

今後、外国人観光客が4,000万人や5,000万人が訪れるようになったら更に深刻になります。だからといって、そのために駅のホームの長さを伸ばしたり、車両を長くしたり、運行時間を短縮したりすることはもはや東京の鉄道では無理だと思います。

その結果、どうなるか——、人と荷物があふれてしまいます。その解決策として荷物を別に動かすことを考えなければならない。そもそもなぜ荷物を持ってホテルに行きたいからという荷物を早く預けたいからです。ところが、日本のホテルの場合、通常、チェックインは15時以降でないといけません。

実は訪日する外国人観光客のうち、団体旅行ではないお客様の大半はジャパン・レール・パスを購入しています。5日間で3万円~4万

円で JR の一部の新幹線や特急、バスが乗り放題なのですから。

しかし、東京・大阪間を移動する場合、大きな荷物があるため途中下車しないまま真っすぐ大阪、京都まで行ってしまふ観光客が大半です。乗り放題のチケットなのですから、本来であれば、途中下車をしたとしても運賃は変わりません。

もし、荷物が別に移動して手ぶらになれば途中下車して立ち寄りすることができます。例えば、焼津で降りればおいしいマグロがありますので食事をとってから関西方面に向かうことができます。このように立ち寄りをすると、必ず何か消費が発生します。ジュース一本購入するだけでも 4000 万人が 100 円を支払えば 40 億円の経済効果となり GDP に大きなインパクトをもたらします。

実際には 1 回の立ち寄りでも 100 円ということではなく、多い人は 1 万円、2 万円と使うわけです。荷物があるため今はその消費が生まれていないのです。

単純に荷物と人の流れを分けるツーリズムを作るだけなのですが、そういうことを全体としてうまく回る仕組みを作っていけば地域に対して社会貢献できる仕掛けができるのではないかと考えています。

まさしくスイスが取り組んでいるスイス・モビリティはそういう仕組みなのです。

### ■スイスモビリティで大成功した観光立国スイス

**伊藤** スイス・モビリティの中身について、もう少し詳しく説明していただけますか。

**黒岩** スイスの国土は九州の面積に匹敵しますが、モータリゼーションが発達する前から鉄道網が張り巡らされ、バス路線網も非常に発達しています。ツェルマツのような 4,000m 級の山まで電車で行くことができ、ホテルは 3,000m 級の位置にあります。これは第二次世界大戦前に出来上がっていたインフラの名残です。

そして、そういう交通インフラを日本でいう昔の国鉄にあたる企業がほぼ独占しています。一つの会社が全ての交通インフラを独占又は提携しているため、全てを網羅したフリーパスを簡単に作ることができます。

しかし日本では同じようにはいきません。かつてある地域でバスのフリーパスを JTB が中心になって作りましたが、相当骨を折りました。

**事例① スイス・モビリティ**

**スイス・モビリティの概要**

スイス政府観光局は2008年4月から、自然に配慮したアクティビティ「スイス・モビリティ」を開始した。これはデスティネーションとして持続可能性を配慮し、自然を楽しみながらも快適な旅行を楽しむことをコンセプトとする旅行を楽しんでもらおうという取り組み。スイスの政府機関や民間企業などが協力し、公共交通機関と連携し、サイクリングやハイキング、マウンテンバイク、インラインスケート、カヌーを楽しむ提案。日本での県などに当たる「カントン」という行政区分を超えるルートをナショナルルート、それ以外の場合で45キロメートル以下はリージョナルルートとし、合計169ルートを設定。今年春からの開始で、ヨーロッパで旅行会社が販売を開始しており、スイス政府観光局エグゼクティブ・ヴァイスプレジデントのウルス・エバーハルト氏は、「専門旅行会社を中心に想定以上の集客になった」と語っている。



想定年間収益 約600億円

た。運行会社間での運賃の分配が問題となり、現場ではドライバーの目分量が乗車人数を記述して記録していたのですから(笑)。

**伊藤** いつの時代ですかって言いたくなりませぬ。

**黒岩** 日本では構築できない仕組みをスイスは既に完成しています。ツェルマツのような

**事例① スイス・モビリティ**

**スイス・モビリティのインフラ**

- フリーパス
  - スイス・トラベルパス ●トラベルパス・フレックス
  - トランスファーチケット ●スイス・ハーフフェアカード
- てぶら観光
  - ラゲージサービス (駅間・空港)
- WEBサイト (告知・予約・決済)
- ピクトグラム (言語対応)
- 既存のサービス (着地型コンテンツ) との組合せ

有名な観光地には世界中から人が訪れますが、ツェルマツ以外の地方にはなかなか人が行きません。

実は、ツェルマツから奥へ行けば行くほど牧歌的ですごくきれいな景色がたくさんあります。そういう場所へアクセスするために最初はサイクリングロードを作ったのですが、その後、トレッキングやカヌー、ローラースケートなどでアクセスできるようにしていきました。

公共交通機関で移動してきた結節点であるバス停や駅から観光地までつながるトレッキングコースを有機的に結び付けているわけです。これによってバスと徒歩によるツーリズムが可能となるのですが、そうすると荷物が邪魔になります。

乗ってきた電車から自分は降りますが、荷物は貨客混載で次の駅まで運ばれていき、そこで係の方が下ろしてくれるわけです。その荷物は次の宿泊施設のスタッフが取りに来てくれ、お客様が宿に到着すると荷物が届いているという仕組みです。今もやっているかわかりませんが、スイスエアラインでは成田空港で荷物を預けると、スイスの空港でピックアップしなくても目的地のホテルまで届けるサービスを展開していました。自転車を借りる場合も、インターネットで事前に予約を入れることができます。仮に

トレッキングやサイクリングに疲れてしまって途中でギブアップしたい場合は次の結節点まで行くとバスに乗れる仕組みも作られています。

そうやってスイス国内をあらゆる移動手段を使って観光できるようにするためにインターネットで予約できるプラットフォームを作ったのがスイス・モビリティです。当初は 10 人くらいで構築された仕組みですが、現在では推定で年間 600 億円の売上となっています。人力で移動するアウトドア・アクティビティ

と公共モビリティを組み合わせ、安いコストでサービスを提供するというのが大きな特徴です。今まで人が行かなかった名所にも人が動き出すようになる回遊、周遊の仕組みですね。このようなスイス・モビリティの仕組みは私が日本で実現したいと考えている仕組みの大きな目標になっています。

**伊藤** 日本では具体的にどのように実現したいとお考えなのでしょうか。

**黒岩** 日本の場合、公共交通機関は網の目のように張り巡らされていますし、道路網も同じように整備されています。そういう意味でスイスがよいお手本になると考えました。日本でも地方にどう観光客を回遊、周遊させていくかが大きな答えになるでしょう。

ただ、日本では交通事業者が都道府県ごとに分かれていて、観光政策も都道府県ごとにバラバラです。横串を指すプラットフォームは国がやればいいと思うのですが、交通事業者が全て民営化された今ではなかなかそれできない。バスの乗り放題チケット 1 枚作ることもなかなかできませんし、JR も地域会社ごとに分社化されていますので JR が音頭を取るというわ

けにもいかない。そこで誰ができるのかというと、色が付いていない旅行会社である JTBこそ横串でつないでいけるのではないかと。そこに JTB の使命があると考えています。

**伊藤** スイス・モビリティが面白いのは、モビリティという移動体というイメージがあるので、自動車とか鉄道とか飛行機とかイメージするのですが、自分で動くサイクリング、ハイキング、スケート、カヌーまでをモビリティと定義していることです。この発想は斬新ですね。黒岩さんのおっしゃる通り、アクティビティという目で見ると、自分で移動することも含めて全てをパッケージ化できることはものすごく大きな魅力ですね。

**黒岩** 最近では予約をしないで旅をする人が増えています。「マイクロモーメント」と呼ばれていますが、SNS や OTA などのインターネットサービスの普及によってその時の気分で旅行の計画を決める人が急速に増えています。

例えば、熊野古道にガイドの予約もなしに来られる外国人観光客がかなりたくさんいらっしゃいます。実は、そういう方々にその日に予約できるサービスを提供したところ月に 400 万円の売上となりました。そういったマイクロモーメントのニーズを取り込むことができれば地域にとっておおきな経済効果をもたらすと思います。

更に、私は通勤も「旅」だと考えています。家から会社に通うだけではなく、アフター 5 に 1 か所どこかに行ってみることができれば「旅」になります。NTT ドコモさんが展開されている自転車のシェアリングなんかもそうですが、電車に乗るといった縦の動きしかなかったものが、自転車が介在すれば横の動きも出てくる。

途中で立ち寄りすればお金が落ちますので、そういう仕組みを旅行会社が介在して作るこ

とができれば、「旅行」していないお客様からもフィーを頂ける可能性が出てきます。このように JTB がハブになって様々な移動サービスを多くのユーザーに展開していくことができれば新しい収益の柱を作れるのではないかと考えています。

#### ■シェアすれば 97% の乗用車は不要になる

**伊藤** 近年、日本の自動車産業は海外から追い込まれていると感じています。自動運転、ライドシェア、コネクテッドカーなどがどんどん海外で進んできたことをきっかけに、最初は乗り気ではなかった日本の自動車メーカーもようやく重い腰を上げつつあります。10 年前は日本が最先端だった電気自動車ですが、ふと気が付いたら海外にどんどん追い越されてしまい、ドイツ勢が宣言したことで世界的な EV ブームになってしまいました。今では、何となく日本が取り残されてしまっているような雰囲気になっています。

自動車産業は日本経済を支える背骨のような産業のため、ここでつまずいたら観光産業で盛り上げたとしても全体として盛り返すことは難しいと思います。そこでお聞きしたいのですが、黒岩さんがサービスや観光の視点で自動車産業を見られている中で、産業界は何が課題でこれからどうしていけばよいのか示唆していただきたいのですが。

**黒岩** 実証実験を行ったオンデマンド・ライドシェア「SAV」では、長い期間を経て、ある程度の利用効率とログが取ることができました。その蓄積を使ってシミュレーションしたある都市では約 20 万人の人口に対して 10 万台もの自動車が使われています。そこで全ての自動車を「所有」から「共有」に切り替えると何台のクルマが必要になるかと仮定してコンピュータ

で計算したところ、たった 3,000 台あればいいという結果を導き出しました。

97,000 台がいらないということは、その分の駐車スペースも不要になります。その中には一等地にある駐車場もありますので、そういう土地の有効利用が可能になります。

実は、仮にそうなくても自動車メーカーはあまり困らないと思います。海外に販売をしていけばいいのですから。しかし、販社は確実に厳しくなりますね。更には、エネルギーを供給しているガソリンスタンドも同様です。

一方で、次世代のモビリティ・サービスを展開する会社してどこが最適かというところ、プロダクトを安く仕入れることができる自動車メーカーや自動車ディーラーに強みがあると思います。彼らはクルマを売るのではなく、クルマを使った新しいサービスを提供する「サービス・プロバイダー」に変革をすればいいと思います。

**伊藤** 自動車メーカーではなくなるわけですね。

**黒岩** サービス・プロバイダーの視点から考えれば、サービスに適したクルマとしてどういう車がいいのか——。例えば、デザインを統一し、用途に応じてソフトを変えた、エアコンやカーオーディオ、或いはシートのない廉価版の車づくりをしていかなければいけないでしょうし、そういう市場を見たクルマづくりを追求していかなければなりません。

海外で実験しているような完全自動運転車を日本で売ろうとしても意味がありません。なぜかというところ日本の路上ではどんなに技術が進んでも人が飛び出してくるので危ないからです。だからと言って、日本はできないと諦めてしまうのか、ヨーロッパだったらできるものを日本はやらないでいくのか、官民含めて進めないと

日本はどんどん置いて行かれると思います。

**伊藤** そうですね。海外のほうが積極的にやっているのは間違いないですね。どうしても日本では産業構造によって今あるものを維持しようとする力学が働きやすい。今年はそこを変えていく取り組みを起こしていきたいと考えています。

**黒岩** そうですね。できる範囲で外から変えていくくらいの勢いでやっていかないと間に合わないと思います。オリンピックは一つの大きな変革点だと思いますが、2020 年のオリンピックはもうすぐですので。

JTB では「第三の創業」を標榜して、これまでのビジネスモデルからの転換を考えている最中です。店舗からインターネットでの受注に切り替えるといった形態変化ではなく、仕組み自体を一から変えていくつもりです。レッドオーシャンに飛び込む覚悟で、エクスペディアのようなメガ・オンライン・トラベル・エージェンシーとも競争できるよう向かっていきますが、勝つことは難しいかもしれません。

やはり彼らとは違う意味合いで我々の存在意義を作っていかなきゃいけないと思います。JTB は日本の旅行会社なので日本をどうしていくのかにこだわっていきたい。グローバリズムを考えながらも、日本の地方創生を推進し、観光立国を推進する、原点回帰しながら JTB をそういう会社にしていきたいと考えています。

**伊藤** 素晴らしいお考えに伺うことができて、有意義な対談となりました。本日はどうもありがとうございました。