

進化する 目的地としての 都市

仕事と旅行の融合がアジア太平洋地域の都市をどう再形成し、より魅力的にしているか

報告書作成者：

 **airbnb** **ARUP**



詳細情報のお問い合わせ先：

Huw Phillips

Huw.Phillips@airbnb.com

Malcolm Smith

Malcolm.Smith@arup.com

Sara Rollason

Sara.Rollason@arup.com

Brice Richard

Brice.Richard@arup.com

Mitch Lee

Mitch.Lee@arup.com

Arup Sydney

Level 5 , Barrack Place, 151
Clarence St, Sydney, NSW, 2000
Australia
電話：+61 2 9320 9320
メール：sydney@arup.com
www.arup.com

Arup Singapore Pte Ltd

182 Cecil Street #06-01
Frasers Tower Singapore 069547
電話：+65 6411 2500
メール：
singapore@arup.com
www.arup.com

前書き

新型コロナウイルスのパンデミックは、わたしたちが数世代にわたって経験してきた社会的・経済的混乱のなかでも、最も甚大で長期に及んだものの一つです。パンデミックによってわたしたちは、働き方や暮らし方、そして旅のスタイルについて、これまでに確立された多くの原則を見直すことを余儀なくされました。歴史が示すとおり、パンデミックの影響を一般に最も強く受けるコミュニティは都市です。このことは今回のパンデミックにも当てはまります。

パンデミックが発生した当初、世界中の都市に最も甚大な影響を及ぼしたのは人命の犠牲でした。また、経済的損失は、失業や収益減のかたちで何百万人もの人々を深刻な苦境に陥れました。ロックダウンが実施されると、都市の中心部が急速にゴーストタウン化し、その多くが回復に時間を要しました。

旅行業界は、今回の危機で大きな打撃を受けた業界の一つです。パンデミックが始まると、海外旅行は中止されました。海外旅行需要が緩やかに回復するなか、旅行者が訪れる場所はコロナ前よりも分散し、滞在期間は長期化する傾向にあります。また、国内旅行も同様のパターンで変化しており、旅行者は都会から離れた農村地域や地方を訪れるようになっています。旅行が、コロナ前よりも柔軟で分散型、かつ多様な形を取るようになったことで、これまで以上に多くのコミュニティが観光の恩恵を受けられるようになっています。人口の都心回帰が始まっており、テクノロジーの継続的な進歩によってリモートワークが可能になったおかげで、多くの人が毎日オフィスで働く必要性から解放され、場所に縛られずに生活し、働く機会を手に入れています。旅のスタイルや生活パターン、働き方におけるこうした変化は、わたしたちが都市空間について根本から見直し、都市空間がこれらの変化にどのように適応するのかを別の視点から再考することを通じて、未来について創造的に考えるきっかけとなっています。

これらの変化を支えているのが、経済、社会、環境の全側面にわたる持続可能性とレジリエンスの問題です。この報告書で取り上げられている9つの都市（バンコク、ブリスベン、クアラルンプール、メルボルン、大阪、ソウル、シンガポール、シドニー、東京）にとって、持続可能性とレジリエンスは、今まで以上に重要性を増しています。実際に、生活、仕事、旅行の新たなトレンドがもたらすメリットを最大化するには、パンデミックが都市を変えたように、わたしたちも都市空間についての考え方を換え、レジリエンスを高める方法を変革する必要があります。

今こそわたしたちは、パンデミックによってもたらされた変化に向き合い、都市コミュニティの居住者、働き手、旅行者、政策立案者、民間セクターにとってそれが何を意味するかについて、理解を深めるべきです。この報告書の目的は、アジア太平洋地域の9都市の課題と機会について理解を深め、有効な解決策を特定し、各都市が居住者と旅行者の両方の利益のために、根本的な変化をチャンスとして最大限に活かせるようにすることです。この画期的な報告書では、パンデミック後の世界の変化に着目し、生活、仕事、旅行の長期的なトレンドに的確に対応して都市構造と都市空間を見直すことで、よりレジリエントで経済的な未来を確かなものにする必要性について説明します。

都市が新しい現実に適応する過程では、以下の機会を追求することが都市コミュニティの強化につながります。

- **既存の不動産の再利用と転用。** オフィスと生活空間のための土地利用を見直すことで、持続可能なコスト削減を達成し、都市空間を再活性化して、柔軟で場所に縛られない働き方という新しい仕事のスタイルに適応します。オフィスと生活空間のための土地利用を見直すことで、持続可能なコスト削減を達成し、都市空間を再活性化して、柔軟で場所に縛られない働き方という新しい仕事のスタイルに適応します。

前書き

- **居住スペース種別の多様化。**さまざまなコミュニティや宿泊ニーズの新たな活用事例に対応する居住スペースについて方針を設定します。たとえば、長期滞在型で手頃な料金の居住スペースの供給量を増やすと同時に、仕事と休暇旅行を組み合わせた「ワーケーション」やリモートワークなどの一時滞在型の宿泊オプションにも対応できるようにします。
- **ワーケーションやデジタルノマドなど、場所に縛られずに生活と仕事ができる新しいライフスタイルをサポート**することで、人材獲得競争に勝つことができます。
- **多様で独自性のある価値の提供。**生活、仕事、旅行の新しい様式に適應するなかで、各都市が独自のアイデンティティを考え直すきっかけになります。
- **旅行の適切な分散化。**各都市にもともとある文化・歴史・自然資産に基づく新しい観光サービスを提供し、より豊かな体験を創出することで、大小のコミュニティが観光の利益を共有できるようにします。
- **地域のコミュニティとの協力体制の強化。**その土地ならではの体験や、ダイバーシティ、インクルージョン、持続可能性を重視した観光を確立して、幅広い関係者に利益をもたらします。

この報告書は出発点です。ここに示す分析情報に基づいて、以前とは大きく異なる世界で政策づくりや地域開発の方向性を定めることができます。また、ここで取り上げるトレンドを都市がどのように活用すべきかについて、新たな視点（戦略的計画イニシアティブ、都市イノベーション、斬新な設計デザインや移動手段の改善など）で考え直す機会にもつながります。コロナ禍が招いた変化をきっかけに、公的セクターと民間セクターの両方がコミュニティをより持続可能でレジリエントなものにするよう取り組み、あらゆる関係者に利益をもたらす最適な方法について再考しています。

インフレが加速する最中に新しいホストが宿泊施設の提供を始めたことは、コミュニティの経済的レジリエンスを強化する必要性を浮き彫りにしています。Airbnbは、検索カテゴリと柔軟な検索機能の開発を通じて、旅行業界の柔軟性の向上にすでに取り組んでいます。また、「Airbnbシティポータル」を通じて、世界中の官公庁との連携を強め、意思決定の向上と規制施行のためのツール、データ、旅行に関する洞察を提供しています。これらは、オーバーツーリズム、税金の徴収、業界規制の改善といった重要な課題にイノベーションでどのように対処できるかを示す良い例です。しかし、できることはこれだけではありません。

将来的には、政策立案者やコミュニティとの対話を促進してAirbnbと都市の間の連携を強化することで、旅行、生活、仕事の未来を形作るトレンドに的確に対応し、共通の目標を推進していきたいと考えています。都市観光やリモートワークなど、都市の未来を設計するための官民一体の取り組みによって、都市の柔軟性と適応性を高め、地域活性につなげるためのヒントを、この報告書から見つけていただければ幸いです。

観光業の再建に向け、Airbnbはアジア太平洋地域の都市と連携し、当社が事業を展開しているコミュニティの持続可能性とレジリエンスの強化に取り組んでいきます。



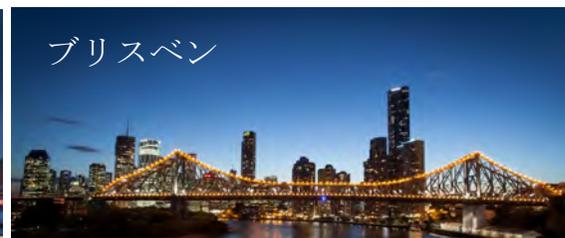
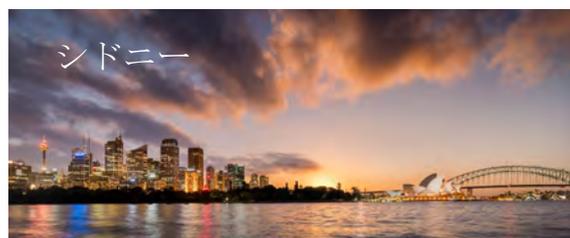
Steven Liew

公共政策担当ディレクター
アジア太平洋地域
Airbnb

このホワイトペーパーについて

過去3年間は、都市にとって苦難のときでした。コロナ禍は経済とコミュニティを根底から揺るがし、人口が密集した都市部がその影響を免れなかったことは言うまでもありません。国際的な人の往来が再開しつつあるなか、パンデミックの影響はまだ残っており、都市が抱える課題（気候変動や人口構成の問題）を悪化させる要因となっています。わたしたちの働き方、移動方法や交流の仕方、旅行のスタイル、暮らし全般が様変わりした今、これらの変化が元に戻ることはないであろうことが明らかになっています。

では、わたしたちの生活や、都市での移動方法は、これらの変化によってどう変わったのでしょうか。仕事やオフィス空間に対する考え方はコロナ禍によってどう変わったのでしょうか。旅行者の行動にはどのような影響があったのでしょうか。特に重要な点として、パンデミックにより発生した困難な状況は、都市の形態や機能を見直すどのようなきっかけをもたらしたのでしょうか。最後に、政策立案者や企業はどうすればこれらのきっかけをチャンスに変えることができるのでしょうか。この調査では、**アジア太平洋地域の9都市**に焦点を当て、これらの質問に答えていきます。



寄稿者

ANTHONY MATHESON

クイーンズランド州保健省コミュニティエンゲージメント責任者

BARTON GREEN

ブリスベン委員会CEO

BONA KIM

仁荷大学教授

CHALY KOH

UrbanMetry創設者

DAVID MASON

世宗大学観光学教授

DEUNCHALERM KHIEWPUN

FutureTales LAB by MQDCフォーサイト
インテグレーション

DHRUV KOHLI

ベルリン工科大学アーバンプランナー

DOMINIC HUNT

Mirvac開発ディレクター

DON ROELOFS

大阪再生委員会

EVAN GRANGER

Urbisディレクター

GABRIEL METCALF

シドニー委員会CEO

JAMES BREW

日建設計アーバンプランナー

JAMES MANT

ビクトリア州運輸計画局、土地区画整理担当ディレクター

KATE HARDWICK

ビクトリア州雇用・技能・産業・地域局ディレクター

KEN FALLAS

ソウル地域・都市設計研究センター所属アーバンプランナー

KIMO BUOKAMBA

立命館アジア太平洋大学助教

KOO CHULMO

慶熙大学スマートツーリズム教授

MARCO FERRARESE

旅行ブロガー

高山傑

責任ある旅行会社アライアンス理事

MATT BENSON

Think Cityプログラムディレクター

NITIN SRIVASTAVA

日建設計アーバンプランナー

PAWINEE IAMTRAKUL

タマサート大学ディレクター

PETER HYLAND

Urbisディレクター

POMPHRON VIKITSRETH

タイ知事顧問

RAHUL MITTAL

Cistriディレクター

SAMARTH KASTURIA

Knight Frank APACリードデータアナリ
ティクス

SHI YING OOI

Fabian Tan Architect建築家

TYSEN KAMIN

Colliers Thailand副社長

VIBHU JAIN

アーバンコンサルタン

VIVEK NEB

Escalentマネージングディレクター

目次

概要	8	第2章	
はじめに		課題と機会	
変化する世界	14	2.1 重要なのは現状の見直し	39
都市を再形成する新しい原動力	15	2.2 機会をとらえる	40
生み出される機会	19	2.3 課題	41
第1章			46
仕事、旅行、生活の新しいスタイル	21	第3章	
1.1 働き方の再創造	22	今後の道筋	
1.2 未来の旅行	29	3.1 都市政策の新たな原則	49
1.3 融合による新たなスタイル	34	3.2 新しい暮らし方のサポート	50
		3.3 新しい都市観光の育成	55
			57



概要 都市の未来を見据える

パンデミックや災害はこれまでも、都市を新しく生まれ変わらせ、インフラや規制を大きく改善するターニングポイントとなってきました。しかし、**新型コロナウイルスによって引き起こされた変化は特に広範囲に及び、わたしたちの生活、移動、旅行のあり方そのものに影響を与えています。**人口密度の高さ、サプライチェーンの複雑さ、都心部への依存度の高さなどが重なり合った結果、今回のパンデミックの打撃を都市部が特に大きく受けていることは驚きに値しません。都市の政策立案者は、環境問題、人口構成、人材不足などの圧力を背景に、次のような難題に対する答えを見出すことを求められています。

- 仕事、旅行、生活はどのように進化しているか
- 新しい働き方や旅行のスタイルはどのようなビジネスチャンスを生んでいるか
- 将来起こりうる災害に対する都市のレジリエンスを高めるにはどうすればよいか
- 人々や旅行者にとっての都市の魅力を高めるにはどうすればよいか
- 都市計画とデザインの方法をどのように変えるべきか

これらの質問に答えることによって、都市とその中心部が21世紀に果たす役割を再定義できます。

都市を再形成する新しい原動力

パンデミックによる人命の犠牲が計り知れない悲しみをもたらし、その広く深い影響は都市にも及んでいます。たとえば、経済成長や生計、雇用に打撃を与え、移住者の流入量に影響を及ぼしたほか、多くの人にとって公共交通機関の利用を控える原因にもなりました。

概要

同様に、パンデミックによって気候変動の影響が顕著に表れ、社会的不平等が悪化しました。

それと同時に、適切なスキルを備えた人材を獲得するための競争も激化しています。有能な人材がますます流動化するなか、「最も住みやすい都市」という地位を得るために競争している世界の大都市が、これらの人材を獲得しようと躍起になっています。アジア太平洋地域の一部の国は、急速な高齢化だけでなく、若い世代からの新しいニーズにも直面しているため、人材をめぐるこの争いは激しさを増す一方です。

国際的な人の往来が再開したことに伴う都市観光需要の回復、調査対象都市の多くで見られる新しい観光形態の台頭、そしてリモートワークの定着は、**政策立案者と都市計画者、民間セクターにとって、良くも悪くも元に戻すことができないほど様変わりした世界に、どのようにして都市を適応させるべきかについて考え直すきっかけをもたらしています。**

実際、ハイブリッドな働き方が導入されたことで、経済活動の重心が都市の中心部から遠ざかっています。また、勤務地のみに基づいて住む場所を決めるのではなく、生活の質に重点を置く専門職の割合も増加しています。働き方や旅行スタイル、ライフスタイルに影響を与えるこれらのトレンドは、より流動的で柔軟な労働力を世界中でサポートしており、余暇と仕事のどちらかを厳密に選択する必要はなくなりつつあります。

調査対象の9都市（シドニー、メルボルン、ブリスベン、シンガポール、クアラルンプール、バンコク、ソウル、東京、大阪）に共通する重要な点は、場所に縛られない働き方への移行によって、都市周辺地域への経済活動の分散化が加速していることです。

予想される都市周辺地域への人口と経済活動の分散化を、都市インフラと交通インフラで補完することで、より均等に分散化された多様性に富む体験の土台を築くことができます。

政策立案者にとっては、こうした変化によって生み出されるチャンスをつかむと同時に、社会経済的な圧力、労働力不足、信頼性の高いインターネット接続などの課題に対処できる、またとない機会となります。こうした課題を克服することは、パンデミック後の世界で都市を位置付け、旅行者や働き手が混雑の少ないより平和な環境を求めるなか、都市の中心部が魅力的であり続けるための鍵となります。

たとえば官公庁は、デジタルスキルのトレーニング、市場動向に関するガイダンス、新製品の導入や開発のための金銭的支援やインセンティブを提供することによって、都市に拠点を置くビジネスの俊敏性とレジリエンスを強化することができます。同様に都市は、都市計画や資金調達、事業運営のためのより柔軟な政策を取り入れて、ハイブリッドな働き方や旅のスタイルを促進することができます。**ここに示す施策案の概要は、20ページと50～57ページに記載されています。**

仕事、旅行、生活の新しいスタイル

仕事はオフィスでしかできないという幻想はコロナ禍によって打ち砕かれ、仕事の進め方が再定義されました。このオフィスに縛られない新しい働き方は、今後長きにわたり定着するものと考えられています。今日、かなりの割合の働き手が、フレキシブルなリモートワークを希望し、より健康的な環境で働くことを強く求めるようになっています。

概要

多くの人にとって、厳格なスケジュールに従って仕事をする時代は終わりました。在宅勤務と場所に縛られない働き方を推進する政策の展開は、従来のオフィスの役割を見直す動きにつながっています。企業は、コワーキング、オープンフロアプラン、アクセラレータースペースの採用を進める一方で、オフィスをコラボレーションハブやイノベーションハブに生まれ変わらせています。その結果、不動産をバランスよく分散させて使用することが可能になります。サテライトオフィスは都市全体に分散し、中央ハブに接続されます。こうした新しい働き方は、オフィスや商業ビルに重点を置いた都市部に影響を及ぼし、空室率の上昇と賃貸料の下落を招いています。

一方、旅行スタイルの変化はパンデミック前からありましたが、そのペースはパンデミックによって確実に加速しています。感染症の蔓延の心理的副作用として、健康関連の懸念が高まったことに加え、人間の活動が環境に及ぼす影響についての懸念も高まりました。国境が閉鎖されたとき、多くの人々が国内の旅行先を再発見することを選択しました。国際的な人の往来が再開すると、旅行者はパンデミック前とは異なる期待を抱いて戻ってきました。つまり、人混みを避け、旅行を通じて地域社会に貢献し、できる限り持続可能な旅をすることに対する期待です。これらのトレンドは、次のような新しい観光形態の推進力となっています。

- **農村観光**：農村地域や自然地域への旅行
- **エコツーリズム**：持続可能で自然に基づく観光形態
- **コンシャスツーリズム**：旅行先の地域社会にポジティブな影響をもたらしたいと考える観光形態
- **ウェルネスツーリズム**：リラックスすることと健康に重点を置いた旅行
- **ワーケーション**：休暇と仕事を組み合わせた旅行
- **ブレジャー**：出張先で滞在を延長するなどして余暇を楽しむこと

これらの変化は広範囲に及び、またペースが速いため、一見したところ適応するのが困難に思えるかもしれませんが、新たなトレンドを妨げるのではなく、むしろ活かしながら都市を進化させ、パンデミック前よりも強く立ち直らせるための計り知れない機会を提供するものです。

観光面での機会

旅行者の好みの変化やデジタル化に加え、リモートワークや場所に縛られない働き方がもたらす柔軟性のメリットも、旅行と生活の境界線をあいまいにする要因となっています。観光産業はこのことを、ビジネスチャンスに変えることができます。

まず、アジア太平洋地域の各都市は、2030年には56億人まで増加すると推定されているコンシューマークラス（消費者層）の台頭を活用すべきです。その都市にもともとある文化・歴史・自然資産を活用して、より幅広い層の旅行者を対象にした新しいサービスを形作ることができます。これらのサービスは、収入、新規雇用、スキルを生み出すことで、地域社会の経済と文化にプラスの影響を与えます。プレイスメイキングによる活性化、特に文化観光を中心としたものは、地域経済にも利益をもたらします。

こうした新しいサービスは、都市がその都市の外部で行われる観光活動への玄関口として自らを位置付けながら、都市部、都市近郊地域、農村地域間のつながりを築く機会を提供します。そうすることで旅行者の滞在期間を長くすることができ、訪問者は豊富なパッケージツアーを利用して、都市部および農村地域での体験を組み合わせられるようになります。

仕事面での機会

仕事の未来を切り開くには、変化するニーズに対応する必要があります。働き方の変化によるものか、働き手の好みの変化によるものかを問わず、こうしたニーズが新たなチャンスにつながります。

概要

都市における、起業家やスモールビジネスのためのワークスペースは多様化し、一方でテナントと家主に対しては、空室を埋めるための柔軟性のあるオプションが求められます。それと同時に、リモートワークが定着するに伴い、業務活動が都心部から遠ざかっています。このことは、政策立案者、都市開発者、企業にとって、都市近郊地域に投資をシフトし、多目的地区やサテライトタウンの計画を立てる機会となります。

こうした変化を背景に、都市の中心部に求められる役割も変化しています。フレキシブルなスペース利用、空間の賃貸、ナイトタイムエコノミー、商店街の活性化、プレイスメイキングなどのコンセプトに基づいて、よりハイブリッドな働き方とライフスタイルに合ったまちづくりを進めることが必要です。

都市にとっての機会

働き方と旅行の新しいトレンドは、都市計画の仕組みや都市空間のとらえ方を変える可能性も秘めています。

もともとある資産を再利用・転用して、都市が提供するサービスを刷新し、都市の中心部を活性化して、訪問者やグローバル人材を呼び込むことができます。たとえば、バンコクの市内中心部にある老朽化が進む商業用不動産は、これまでとは異なる創造的でフレキシブルな用途に転用することが可能です。

これらの変化に対応するための取り組みの中心となるのが、都市のアイデンティティを再考することです。消費者の嗜好の急速な変化は、都市中心部にそこでしか得られないユニークな体験を生み出す機会を提供しています。フレキシブルなスペース利用によって、都市のさまざまな場所で働き、生活し、余暇を楽しめるようにすることで、さまざまなコミュニティが出会い、創造し、交流することが可能になります。

一方、都市の中心部と周辺部の両方で「住む・働く・楽しむ」のスペース利用を融合させることで、多様な多目的空間と近隣地域を繁栄させることができます。都心部は経済成長の中心としての重要な役割を今後も果たし続けるかもしれませんが、同時に、都市周辺部の開発を進めることで、業務活動を分散化し、中心部の混雑を緩和するとともに、適切な都市インフラと交通インフラを周辺部にも整備できるようになります。また、プレイスメイキング活動やコミュニティベースの空間活性化も、活気のあるまちづくりに効果的です。都市はまた、柔軟な納税環境の整備とデジタルノマドビザの発行を通じて、スペースの適応型再利用と改修を促進し、インセンティブによって分散化をサポートし、具体的な人材誘致戦略を策定することで、働き方の新しい現実に適応することができます。

今後の道筋

さまざまな施策を実施することで、新しいトレンドをチャンスに変えて、課題を克服することができます。

都市構造と空間の再考

リモートワークが一般に普及したことに伴い、都市は中心部の役割を再考すると同時に、新しい多心型都市計画モデルを開発する必要があります。以下は施策の例です。

- **多様な機能の投入**：パンデミックによって、都市中心部にオープンな公共スペースがあることの重要性が浮き彫りになりました。都市計画者は、より活気のあるエコシステムの開発を目指し、金融/企業を中心地ではなく、知識交換の中心地としての中心業務地区の見直しを進めています。

概要

- **都市中心部での柔軟なゾーニングと建築形態を可能にする都市計画政策の再検討**：政策を施行し、インセンティブを与えることによって、業界における新サービスの開発がより迅速になり、空間の再利用や転用（多目的ゾーニングなど）をサポートできるようになります。公共スペースを備えた多目的地区を開発するためのインセンティブを都市開発者に与えることでも、このシフトを加速することができます。
- **居住スペース種別の多様化**：働き手と旅行者は、さまざまな方法で都市空間を利用しようとしています（新しい宿泊スタイルを含む）。都市計画者はこのトレンドを利用して、長期滞在と一時滞在の手頃な料金の居住スペースの整備を検討するとともに、適応型再利用や短期滞在に関する政策を定めて、多様な活動にわたる幅広いニーズを満たす居住スペース（ホテル滞在、短期・中期・長期賃貸など）の提供を促進することができます。
- **ビルの1階と正面スペースの活性化**：都市計画者と開発者は、小売店、待ち合わせ場所、市民向けサービス、パブリックアート/参加型アートなどの体験的要素を組み込んで、活気のある空間を創出できます。
- **郊外へのインフラ投資のためのインセンティブの提供**：政策立案者は、民間セクターにインセンティブを与えることによって郊外への投資を促進し、商業施設や文化施設、および観光体験の開発に加え、持続可能なインフラで支えられた、住みやすく魅力的な環境作りを後押しすることができます。
- **公共交通指向型の都市開発（TOD）**：都市計画当局、都市開発者、およびサービス提供者が連携することで、公共交通機関の駅周辺部を利用したコンパクトな多目的スペースの開発が可能になります。
- **モビリティの強化**：都市計画者はファースト/ラストマイルの交通結節点を改善し、徒歩や自転車での移動のためのインフラ開発に重点を置くことで、自動車中心の都市計画から脱却することができます。政策立案者は、都市で開発される新しい形態のモビリティサービスへの参入障壁を取り除くことで、これをサポートできます。市当局は、歩行者専用道路に関する施策（車両の通行禁止/道路の緑化など）を検討し、公共交通機関のインフラを改善して、都市近郊地域と都市の接続を向上させることもできます。
- **適応型再利用と改修の促進**：建設関連の「スコープ3」（事業者の活動に関連する、他社の温室効果ガスの排出量）を制限すると同時に、都市のアイデンティティを守る取り組みの一環として、市当局は、新築ビルの利用よりも既存ビルの適応型再利用・改修を促進する開発インセンティブを提供。構造物を転用することによって得られる価値を最適化する（つまり、新築ビルと転用ビルをバランスよく利用して、建設業界が環境に与える影響を制限することができます）。
- **働く場所の分散化と再考**：企業は新しい働き方に対応し、新しいタイプの人材からの要求を満たすために、物理的なオフィスのあり方を再考する必要があります（都心部のオフィスの再定義、地方拠点でのサテライトオフィスの開設、コラボレーション/イノベーションハブとしてのオフィス空間の見直しなど）。

概要

新しい働き方や旅行のスタイルの促進

ハイブリッドワークモデル、融合型ライフスタイルのトレンド（ブレジャー、ワーケーション、デジタルノマドなど）、コンシャスツーリズムの需要がメインストリーム化するに伴い、公的セクターと民間セクターの関係者は、以下に示すさまざまな施策を導入して、これらの変化をチャンスに変えることができます。

- **外国人労働者の誘致**：政策立案者は、地域のスキルギャップを埋めるための人材誘致戦略（ブランディング、ビザ要件の緩和など）を策定できます。官公庁は、外国企業向けインセンティブを提供して、助成金や税制優遇措置などを通じて日本オフィスの設立を促進することができます。
- **デジタルノマド向けビザの導入**：デジタルノマドの移住に関連したハードルを下げるため、政策立案者は、マレーシアやポルトガルの事例を参考にして、新しいビザを導入したり、移住要件を調整（最低賃金要件の緩和など）したりすることができます。
- **「場所に縛られない働き方」(WFA) ポリシーの策定**：企業は、税制面での影響、移住関連の手続き、データセキュリティなどを考慮に入れて、WFAポリシーを明確に定義することで、従業員がリモートワーク、ワーケーション、在宅勤務を選べる体制を整えることができます。
- **サステナブルツーリズムの可視化**：観光事業者は、自社の業務活動が環境面と社会面で及ぼす影響を見える化することで、「責任ある旅行」に対する関心の高まりに応えることができます。これによって、コンシャストラベラー（持続可能性に対する意識の高い旅行者）に対する価値提案が強化され、グリーンツーリズム業界全体の認知度を高めることにつながります。たとえば、影響の報告、監視、開示のほか、観光業全体での評価基準の標準化などがこれに該当します。

- **デジタル環境の整備とデジタルリテラシー**：政策立案者は、デジタルインフラとデジタルアダプションの拡大に注力する必要があります。都市レベルでは、電子決済などのデジタルツールの導入、採用、標準化を促進し、誰もが安全かつ自由にテクノロジーを利用できるようにすることに加え、デジタルツールの最適な設計と提供のための基準を都市全体で定めることも必要です。
- **国内旅行の促進**：政策立案者は、観光産業復興のための追加的な手段として、国内旅行や農村観光を促進するプログラムやマーケティングキャンペーンを増強または拡大することができます。
- **地域社会との連携による地域活性支援**：新しい観光サービスや観光商品の共創に地域社会のメンバーとスモールビジネスを関与させることで、サービスや商品の利益が地域社会とその経済に確実にもたらされるようにします。地域の観光が活発になると、新しい収益源やさまざまな活動が地域住民にもたらされ、経済的レジリエンスの強化にもつながります。





はじめに 変化する世界

歴史は繰り返す

災害はこれまでも、都市が自らを再考するきっかけとなってきました。1800年代後半にボンベイ市（現ムンバイ市）で発生した腺ペストは、ボンベイ都市改善トラストが設立されるきっかけとなり、ボンベイ市の換気設備の設置と混雑緩和のための計画とガイドラインが策定されました。一方、1962年にロンドンで発生したスモッグは、1956年の大気浄化法が改正されるきっかけとなりました。

今回のパンデミックの新しい点は、影響が広範囲に及ぶということです。新型コロナウイルスと気候変動の問題がきっかけで始まった変革は、公衆衛生と環境保護に関連した法律の制定にとどまらず、都市の運営方法、わたしたちの旅行、通勤、仕事、学習、交流の方法そのものにまで影響を及ぼしています。

コロナ禍と気候変動の影響は、この調査で取り上げる都市で特に感じられており、この影響は今後も続くものと考えられています。観光経済、複雑なサプライチェーン、そして入国者に依存していた東南アジア、東アジア、オーストラリアの各国は、経済面で壊滅的な打撃を被っています。渡航制限によって、パンデミック発生後の最初の6か月間だけで、国際線到着便数が95.3%減少しました¹。ただし、その後すぐに、国内旅行と農村観光の需要が地域全体で増加しています。

¹ 『Covid-19 And The Future Of Tourism In Asia And The Pacific』 (ADB、2022年)

変化する世界

都市を再形成する新しい原動力

調査対象の9都市が、どのような短期的・長期的なトレンドによって代わりつつあるのかを把握することは、どのようなビジネスチャンスが存在し、それにどう取り組むべきかを理解する鈎となります。パンデミックの影響とそれに対する都市の対応能力は、昨今の出来事を通じて痛いほど明らかになりました。しかし、都市環境を再形成している要因は、一生に一度あるかないかのパンデミックの打撃以外にもあります。それらの要因を以下に示します。

- **都市の持続可能性とレジリエンスに対する脅威**：気候変動が都市システムに与えた影響以上に、パンデミックは社会構造とコミュニティの基盤そのものを揺るがし、多くの社会的弱者の暮らしを脅かしました。
- **ニーズを満たすのが困難な人口構成**：この調査の対象となったほとんどの都市で、考え方や価値観、ニーズが大きく異なる若い世代と高齢者世代がともに増加しており、これらの世代からの圧力が都市にのしかかっています。
- **人材獲得競争**：仕事のデジタル化やサービス業の台頭が進み、都市の成長のために特殊なスキルが重要な役割を果たすようになるなか、将来の経済成長を促進する優秀な人材の獲得をめぐる、世界中の大都市が競い合っています。

これらの力は、わたしたちの働き方や旅行のスタイル、交流方法など、都市生活のさまざまな側面を根本から変え、都市の運営と居住者の生活に大きな変化をもたらしています。都市部の様相の変化、都市離れ、リモートワークの常態化、郊外再生などの新しい潮流は、**居住者に対する都市の価値提案を再考する絶好の機会**を制作立案者にもたらしています。



変化する世界



パンデミックの影響

パンデミックは都市部で多くの人命を奪い、全犠牲者の90%が都市の居住者であると記録されています¹。人命の犠牲が計り知れない悲しみをもたらした一方で、パンデミックが都市に与えた影響はウイルスによる人的被害の他にも及んでいます。

パンデミックは、調査対象都市の経済成長と雇用市場に影響を及ぼしました（特にホスピタリティなどのセクターでの影響が顕著）。観光が重要な成長要因であるアジア太平洋諸国は、パンデミック発生後の最初の6か月間で国際線到着便数が80%以上減少したため、特に大きな打撃を受けました²。

その結果、アジア太平洋地域（香港、シンガポール、韓国を除く）のGDP成長率は、2019年の5.5%から2020年には0%まで落ち込み、失業率の上昇と深刻な収入減がそれに続きました。タイでは、働き手の70%で月収が47%減少したと推定されています。

コロナ禍は、“都市への移動”と“都市内の移動”の両方の方法も変えました。たとえば、フレキシブルな働き方の台頭は、主に公共交通機関に影響を及ぼしています。

シドニー大学のMatthew Beck准教授は次のように述べています。「在宅勤務をする人が増えるなか、人々は通勤するときに公共交通機関で移動しなくなりました。」その結果、道路の交通量はコロナ前のレベルまでほぼ回復しましたが、公共交通機関の利用率はまだ回復していません。

一方で、自動車以外の選択肢にとっては多くの機会が生まれています。利用客の減少で混雑が少なくなったため、公共交通機関に魅力を感じている人もいます。地域内の移動の増加は、地域の公共交通機関に商機をもたらしています。また、世界中で自転車の売上が急増しています。Urbisのディレクター、Evan Granger氏は次のように述べています。「パンデミックは、わたしたちのライフスタイルや働き方、余暇の楽しみ方について再考するきっかけとなりました。」



大阪府は日本で2番目に大きな打撃を受け、2020年6月までに2,998人の雇用が失われました



東京都では、リモートワークが定着するに伴い、働き手の38%で通勤時間が半分に減りました



ニューサウスウェールズ州では、住民の15.4%が2021年に週に1回は自転車に乗りました（2019年の12.9%から増加）

¹ 『Policy Brief: COVID-19 in an Urban World』 (UN SDG, 2022年)

² 『Tourism in the Post-Pandemic World』 (IMF, 2021年)

変化する世界

さらに、パンデミックは働き手が仕事のために移住するということに対して影響を及ぼし、都市の居住者がどこに住むべきかを考え直すきっかけとなりました。これは、主に次の3点で都市に影響を及ぼしました。

- **都市離れ**：人々が大都市や都市中心部の混雑を避けて、郊外や地方に移動したため、パンデミックは、都市全体（特に都心部）の縮小を招くか、縮小に拍車をかけました。たとえば、ロックダウン中に10万人以上がシドニーを離れ、地方に住むことを選択しました。都市中心部からの流出は、出生率の低下による圧力と相互に関連しています。このことは、東京のような高齢化が進む都市に特に当てはまります。ただし、一部の農村地域や都市近郊地域では、人口が純増し、このシフトの恩恵を受けています。
- **都心部への一極集中化の解消**：リモートワークの普及によって、都市における都心部への人流が減りました。このことは、ハイブリッドワークがニューノーマルになると予想されている都市に特に当てはまります。ハイブリッドワークモデルが導入されると、多くの都市居住者が郊外や都市近郊地域に永住または半永住するために移動するようになり、メルボルンなどの都市が、経済の中心地を郊外に置いた多心型ワークモデルを検討するきっかけとなりました。このような人の流れによって、商業用施設の空室率が上昇しました。KPMGの調査では、都心部にオフィスを構える必要性が今後5年間で少なくなると思うと答えたの割合は58%でした。
- **移住者の流れの途絶**：この調査の対象地域では、多くの経済活動が移住者に依存していますが、パンデミックによって、政策立案者は移住者の移動を制限するようになりました（世界中の国際的移住者の40%がアジアからの移住者）。季節労働者を雇えなくなったことで、一部の業界（具体的には建設とホスピタリティ）の運営機能が制限されました。

ニューヨークやロンドンのような超大都市が“崩壊”することはなくても、リモートワークの台頭がこれらの都市に難題を投げかけ、都心部で混乱が生じると考えられます。

トロント大学、
Shauna Brail氏

さらに、ソーシャルディスタンスなどのコロナ関連の制限は、都市部の温室効果ガス排出量に紛れもなくプラスの効果をもたらしましたが、都市のインフラや社会構造には大きな負担がかかりました。

- **環境の質の向上**：パンデミックをきっかけに、ロックダウンと経済活動の減速によって、世界の主要都市で大気汚染のレベルがただちに20~40%低下し、2019年から2020年にかけて二酸化炭素排出量が7%減少しました。
- **基本的な都市インフラへのさらなる圧力**：安全な距離を置くなどの職場での感染対策は、廃棄物管理システムから食料供給・流通システムまでのあらゆる主要都市システムを混乱させ、柔軟性とレジリエンスの欠如を浮き彫りにしました。
- **都市部における社会的分断と不平等の悪化**：パンデミックによって2020年に新たに約8,800万人が極度の貧困状態に陥ったと推定されています。都市部における社会的分断は悪化しており、民族的少数者がエスニックタウンに追いやりられ、社会面と物理面の両方で分断が深まりました。また、必需品の製造に携わる労働者は、労働要求の増大と不平等の拡大にストライキなどを通じて反対しました。

変化する世界

持続可能でレジリエントな都市

パンデミックの影響は多方面にわたっており、都市のインフラとシステム、環境状況、経済モデル、社会構造の弱さを浮き彫りにしました。わたしたちはパンデミックを通じて、より持続可能でレジリエントなアプローチが都市に必要であることを改めて認識することになりました。

レジリエントで持続可能な都市の考えは、これまで何度かにわたり、同じような理由で形作られてきました。都市の持続可能性の概念は、1900年代の田園都市と1970年代の環境保全型都市に起源を發しており、急速な都市化が生んだ問題（過剰な量の廃棄物、温室効果ガスの排出、貧困、不平等、社会的孤立）の多くを緩和することを目的としています。

都市のレジリエンスの考えはそれよりも新しく、国連の「持続可能な開発目標」や、Medellin Collaborationの「都市レジリエンス」、ロックフェラー財団の「100RC（レジリエントシティ）」などの取り組みを通じて推進されています。この考えの目的は、「都市を構成する個人、コミュニティ、公共機関、企業、システムが危機を乗り切り、変化に適応し、成長する能力」を強化することです。

こうした考えは、気候変動、社会的不平等の拡大、そして新型コロナウイルスの問題が重なり合った結果、この調査の対象となっている都市を含む世界中で注目を集めています。オーストラリア東海岸や日本などの災害の多い国や地域では、地球温暖化に関連したリスクに対する市民の意識が高まっています。都市環境が直面している課題の多くは、経済的に脆弱な人々や、環境汚染地域に住む人々など、社会的に不利な立場にあるコミュニティに偏って影響を及ぼしていると考えられています（バンコクで2011年に発生した洪水は、同市のスラム街に特に大きな影響を及ぼしました）。アジア諸国における住宅、インフラ、エネルギーに対する需要の急速な高まりは、温室効果ガス排出量の増加を招いている大きな理由の1つです。アジアでは、地域全体の一次エネルギー供給量の80%以上が化石燃料に由来しています。

この問題の対応策として、都市の持続可能性とレジリエンスに関する戦略の策定が世界中の都市で進められています。たとえばシンガポールは、グリーンプラン、シティ・イン・ネイチャー、気候アクションを組み合わせた緑化戦略に着手し、シドニーは、包括的なサステナビリティ構想Sustainable Sydney (2030~2050年)をまとめています。これらの戦略は、健全なガバナンスからインクルージョン、レジリエントなコミュニティ、気候変動の影響への備えに至るまで、都市のさまざまな側面にわたる内容となっています。アジア太平洋地域で重点的に進められている施策は次の2つです。

まず、エネルギーマネジメントシステム、垂直庭園や屋上庭園、サステナブル建材、ソーラーパネルなどの省エネ/低炭素建設技術の採用を促進するため、**建築基準法と奨励制度の改定と策定が進められています**。これは、建設ラッシュに沸く東南アジアにおける重要なトレンドです。GreenMark認証制度を導入して先頭に立つシンガポールは、国内の建設物の80%を2030年までにグリーン化することを目標に掲げています。



変化する世界

都市は今、人間中心で密集した空間として都市をとらえる従来の考え方から離れ、環境面の持続可能性と社会的包摂を都市計画アプローチの中心に取り入れています。持続可能な都市計画では、環境にやさしいインフラの整備にとどまらず、緑の回廊や公立公園、森林再生など、都市の緑とオープンスペースを確保することに重点が置かれています。都市の緑化率を測定するSenseable City Lab（マサチューセッツ工科大学）の「Treepedia」では、緑化率29%のシンガポールが「Green View Index」指標の首位にランクインし、2位にシドニー（26%）が続いています。

第2に、パンデミックは、都市のGDPの大部分が商業施設に依存する、ビジネス中心型経済モデルのレジリエンスにも疑問を投げかけています。都市は今、多心型都市計画を含む、より多様化された経済モデルを模索するほか、オフィスに支配されない都市中心部の再生を目指して取り組んでいます。バンコク市当局が主導するバンコク市レジリエンス戦略は、観光とグリーンサービスの中核的拠点としてバンコクを発展させることを目指しています。

「どのようにして郊外地域を住みやすくし、文化やレクリエーションなどの多様な活動をこれらの地域に提供すべきかを理解するため、あらゆる都市が郊外政策に着目しています」

Urbisディレクター、Peter Hyland氏



人材獲得競争

都市が未来の経済成長を推進する力として知識集約型産業に目を向けるなか、適切なスキルを備えた人材を獲得するための競争が激しさを増しています。有能な人材がますます流動化するなか、「最も住みやすい都市」というタイトルを得るために競争している世界中の大都市が、これらの人材を獲得しようと躍起になっています。Ernst and Youngが不動産分野の専門家と都市計画者を対象に2020年に実施した調査では、有能な人材へのアクセスをビジネス街の魅力を高める基本的な要因のひとつとしてとらえている回答者の割合が、2017年の70%から84%に上昇しました。



人口構成圧力

東アジア諸国（特に日本）が急速な高齢化に直面している（2022年時点における日本の人口の29%が65歳以上）一方で、東南アジアは、若い世代のニーズに対応することを求められています（同地域の人口の半数以上が30歳未満）。これにより、高齢者に関連した社会的孤立の問題や集中ケアに加え、若い世代を対象とした雇用創出、教育、若者向けサービスの必要性といった、二極化した都市問題が生じています。持続可能性と社会的責任に対するアプローチもそれぞれ二極化されていることは言うまでもありません。

生み出される機会

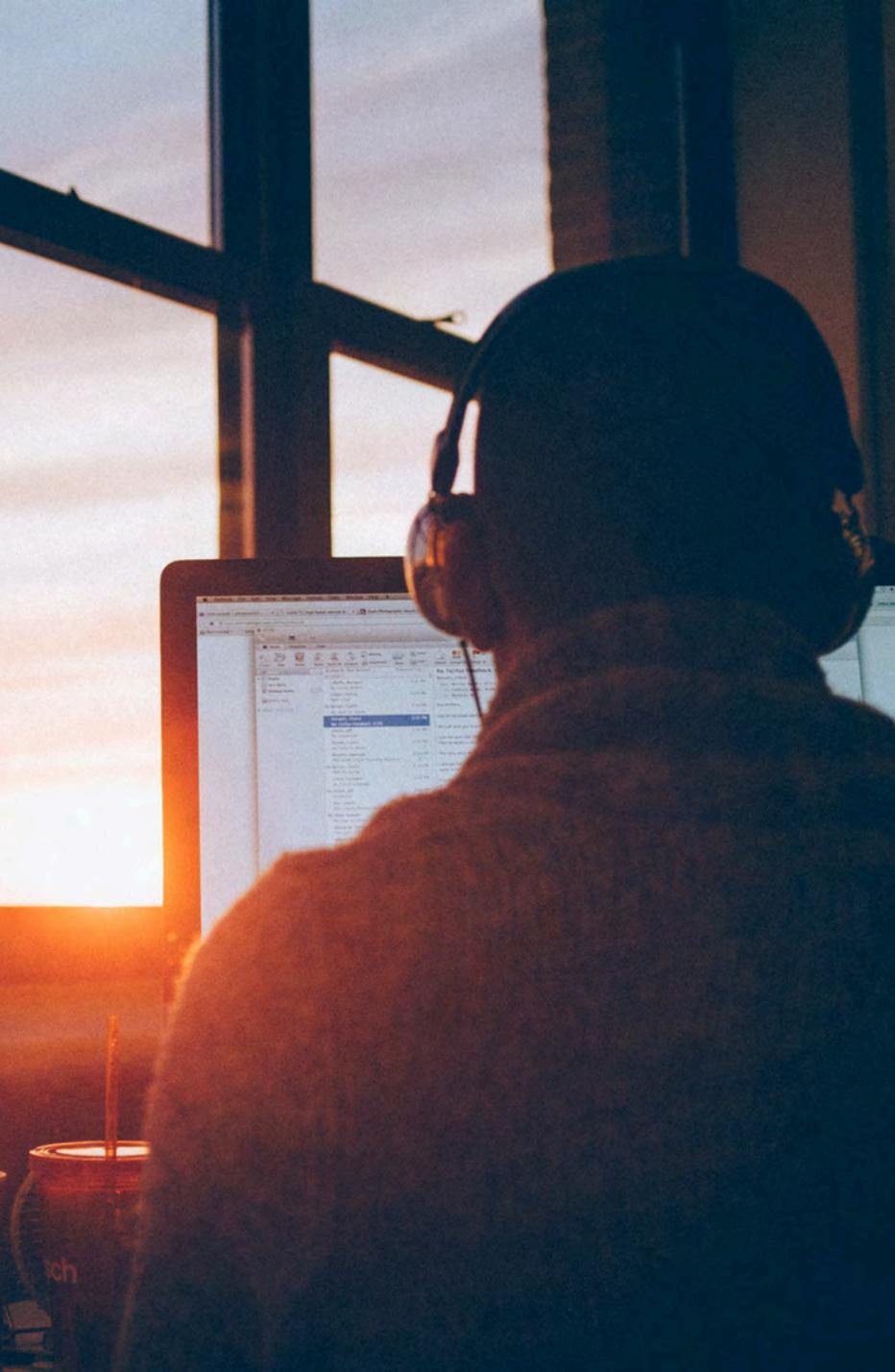
これらのトレンドが原動力となり、経済と人を中心に据えた都市計画や都市設計のあり方を再考するための、これまでにない機会が生み出されています。実際、国際的な人の往来が再開したことに伴う都市観光需要の回復、そして新しい観光形態と働き方の台頭は、政策立案者と都市計画者にとって、良くも悪くも元に戻すことができないほど様変わりした世界に、どのようにして都市を適応させるべきかについて考え直すきっかけをもたらしています。

変化する世界

主な課題への対処

これらの拡大する機会をとらえるには、単に都市空間を見直して、観光客や働き手を引き付ける新しい場所や施設を設計するだけでは不十分であり、重要な課題に正面から取り組まなければなりません。

調査対象のすべての都市に 当てはまる			東南アジアおよび東アジア の都市	オーストラリアの 都市
 <p>労働力不足 国境閉鎖とフレキシブルな働き方へのシフトによって、外食産業やホスピタリティ産業などのセクターでは、国境再開時の人手不足が生じています。</p>	 <p>インフレ圧力 エネルギー、食料、労働力の供給の混乱はインフレを加速させ、社会不安につながる可能性があります。</p>	 <p>環境保全 新しい都市の枠組みへのシフトでは、移行リスクの高まりとともに、環境への影響を考慮する必要があります。</p>	 <p>変化に対する抵抗 一部の地域の企業では、実際にオフィスに出勤して働くことが依然として重視されており、フレキシブルな働き方の定着を妨げる要因となっています。</p>	 <p>都市生活 新規住宅供給や都市計画の制約、金利面の負担が生活費を圧迫しています。</p>
 <p>インフラ整備の遅れ 新しい旅行スタイルと働き方、都市空間の活性化、多用途開発、郊外計画に対応できるインフラが整備されていません。</p>	 <p>既存の資産 都市が進化する過程で、輸送インフラや商業開発に対する多額の投資からのリターンを確実に得ることが必要です。</p>	 <p>計画プロセス 新規開発や土地用途変更の際の計画と承認の要件が、都市の再構築を遅らせる可能性があります。</p>	 <p>デジタルの制限 調査対象の一部の都市（特に農村地域や都市近郊地域）では、インターネット接続が劣悪であり、フレキシブルな働き方を妨げる可能性があります。</p>	 <p>インフラのレジリエンス オーストラリアと東南アジアは、気候変動の物理的リスクに大きくさらされています。こうしたリスクに対処できる新たな枠組みが必要です。</p>



第1章 仕事、旅行、生活の 新しいスタイル

コロナ禍とそれに伴う公衆衛生対策によって、日々の仕事に対するわたしたちの考え方や同僚との関係、旅行への願望、そして、さまざまな場所や文化を体験する際の理想とするスタイルは大きく変わりました。

持続可能性への配慮と人材不足の圧力がのしかかり、働く場所のあり方について企業が再考を迫られるなか、観光当局やサービス提供者も旅行について同様の見直しを行う必要に迫られています。

こうした変化の背景にあるのが、働き手と旅行者の両方に見られる、行動や期待値に対する変容です。まず、パンデミックは、心身の健康と安全、そして社会的な健康、つまりウェルビーイングを優先すべきであるという認識を強めました。個人のウェルビーイングを第一に考えるべきだとする働き手や旅行者からは、労働時間の短縮、ワークライフバランス重視の企業文化、安全で健康志向の旅行に対する要求が高まってきました。

また、リモートワークが生産性に影響しないという認識、そして旅行の計画が急遽頓挫する可能性があるという認識が広まったことで、より柔軟な働き方と旅行のスタイルを求める声も高まっています。テレワーク、旅行計画ツール、ユビキタスな接続が急速に普及した今、オフィスから離れた場所で効率的に働き、旅先でも旅行計画を管理することが可能になりました。

仕事、旅行、生活の新しいスタイル

政策立案者、旅行サービス提供者、企業の幹部は、新しい行動様式に合わせた指針およびサービス内容の変更に迅速に取り組んでいます。リモートワークに関する規則は、この地域全体の企業で採用（および多くの場合は保持）されています。ウェルネスやエコツーリズムに重点を置いた新しい旅行サービスも登場しています。都市中心部の再生や、多心型都市、レジリエンス重視の都市計画といったものは、もはや最先端の戦術的な都市計画専門家の特権ではなくなり、世界中の都市計画部門によって積極的に検討され、導入されています。

こうした施策は、仕事と観光を融合した新しい旅行スタイルである、「ワーケーション」、「プレジャー」、「場所に縛られない働き方」、「デジタルノマド」の可能性を広げています。また、ビジネス目的での人の往来が再開されたことに伴い、多くの人が出張等の機会に余暇も楽しみ、新しい目的地での時間を最大限に活用しようとする予想されています。これらの変化の中には長くは続かないものもありますが、多くは今後も残ると考えられます。この章では、さまざまなトレンドがわたしたちの働き方と旅行のスタイルに与える影響について考察し、仕事と旅行の融合が今後どのように進んでいくかについて説明します。

1.1 働き方の再創造

新型コロナウイルス感染症の感染拡大を受け、ロックダウンや国境閉鎖、人々の移動の制限が行われたほか、従来の働き方が見直され、在宅勤務（WFH）モデルへの移行が加速しました。国際労働機関（ILO）によると、世界の労働人口のうち在宅勤務をしている人の割合は2019年にはわずか7.9%でしたが、2020年に17.4%に上昇しました。この背景にあるのが、パンデミックとデジタル化が推進力となって進んだ、これまでに例を見ないほどの働き方の大きな変化です。

パンデミックからの回復の過程で、各国が国境を再び開き、働き手のオフィス回帰が進む一方で、在宅勤務という働き方とそれに関連した企業の規則は今後も残るものと考えられています。ただし、このアプローチには、検討すべき微妙な差異がいくつか見受けられます。第一に、ホワイトカラー/オフィスワーカーと呼ばれる働き手ほど、リモートワークから多くの恩恵を得ている傾向があります。第二に、文化的な違いが、コロナ後の柔軟な働き方に対するアプローチの違いにつながっています。たとえば、東京の企業の多くは、大半の社員に対してオフィス勤務に回帰することを依然として要求しています。



仕事、旅行、生活の新しいスタイル

パンデミックによって働き方はどのように変化したか

調査の結果を総合すると、働き手は柔軟なリモートワークを好む傾向があります。Ernst and Young (EY) が実施した調査によると、勤務スケジュールに柔軟性がなければ仕事を辞めることを検討すると回答した人の割合が**60%**に上っています¹。シンガポールでは、働き手の**73%**が将来の働き方としてハイブリッドワークモデルが好ましいと答えています。

これらの数字は驚きに値しません。在宅勤務により、働き手は通勤時間を大幅に短縮できます。バンコクや東京など、交通渋滞が深刻な都市では、毎日数時間の節約につながります。柔軟な働き方によって、働き手は物価の高い都市中心部から新しい場所に移住することも検討できるようになります。大量の都市住民の郊外への移住は、シドニーとメルボルンで特に進んでいます。

柔軟な働き方は、スケジュールや仕事内容、目標が、時間に基づいて定められるのではなく、結果を重視したものとなるため、多くの予想に反して生産性の向上につながっています。EYが実施した調査の回答者の**70%**は、このようなハイブリッドワークを導入したことで、仕事の創造性、質、生産性が向上したと思われまます。

柔軟な働き方の普及によって、働き手は自分の条件に合った仕事を優先的に選べるようになり、その結果、転職を選ぶ人が増えました。働き手は、自分自身の仕事上の目標を達成することと、ワークライフバランスを実現することを重視しています。EYが調査したアジア太平洋地域の働き手の**60%**は、今よりも条件の良い雇用機会がどこか別の場所があれば、転職する可能性が高いと答えました。

パンデミックがもたらした健康関連の影響は、自宅エクササイズ需要の高まりだけにとどまらず、世界中で健康が再注目される動きへとつながりました。心身ともに健康に過ごせる職場環境が従業員から求められるようになり、オフィスや就業規則を見直す動きが広がっています。

まず、企業は人材を引き付けるための重要な差別化要因として健康とウェルネスをとらえるようになりました。殺菌機能付き空調機や自然光、スポーツクラブ/ヨガクラス/心理カウンセラーなどのサービスの利用資格が、求人の際に福利厚生として記載されることが多くなっています。労働安全衛生 (OSH) プログラムは、従業員をさまざまな危害から守る重要な取り組みとして多くの企業で推進されています。

同様に、ワークライフバランスは、求職者と現職の従業員の両方から寄せられる重要な要望の1つとなりました。週4日勤務の構想は、パンデミックの前からありましたが、現在その導入が急ピッチで進んでいます。ヨーロッパの一部の国 (英国、ベルギー、スウェーデン、アイスランド) ではすでに試験運用が始まり、従業員の生産性を概ね向上させることがわかっており、多くの国がこれに続くことを検討しています。シンガポールの労働省は、週4日勤務の導入を検討するよう雇用側に奨励しています。

柔軟な働き方は、仕事と休憩の境界をあいまいにし、1週間の労働時間を総じて増やす原因になっているという批判を受けることがあります。そうしたなか企業は、従業員の就業時間を適切に管理できるよう、医療および労働安全衛生のベストプラクティスに沿って責任の所在を明確に定めるとともに、労働時間に関する取り決めの策定、導入、監視に着手しています。

雇用市場は、柔軟性が今や仕事の重要な要件であることを示しています。

ブリスベン委員会
CEO、Barton
Green氏

¹ 「Majority of surveyed Southeast Asia (SEA) employees prefer not to return to pre-Covid-19 ways of working」 (EY、2021年)

仕事、旅行、生活の新しいスタイル

パンデミックはまた、ホスピタリティ、航空、製造、建設などのセクター全体に混乱を招き、大幅な人員削減につながりました。オーストラリアでは、最も大きな打撃を受けた宿泊業界と外食産業が失職者全体の33.4%を占め、芸術/レクリエーション業界が27%でそれに続きました¹。アジアでは、パンデミックの打撃が女性と若者に偏って生じています。若者の失職率は、労働市場全体の失職率を3~18倍上回りました²。パンデミックがエンデミック（特定地域で継続的に発生する状態）に移行し、経済活動が再開した今、これらの業界は短時間で大量の働き手を再雇用しようと取り組んでいます。しかし、多くの働き手は他の業界で別の雇用機会をすでに見つけており、再雇用には至っていません。そのほかにも、より柔軟なライフスタイルに慣れてしまった働き手や、「大量離職」の一環として、以前よりも条件の良いキャリアにすでに転向した働き手もいます。



その結果生じた労働力不足は、サービスの中断と賃金上げの原因となりました。交渉力のバランスはこれまでのところ、従業員の側に有利に傾いています。こうしたなか、企業は人材を引き付けるために、報酬パッケージを再考するだけでなく、柔軟な就業規則を導入したり、持続可能なワークプレイスづくりのための幅広い施策に取り組むようにもなっています。その結果、パンデミック後の働き方が固定化し、ハイブリッドワークモデルが今後長く定着する可能性があります。

同様に、パンデミックは、デジタルトレーニングの有無とインターネット接続環境の整備における根強い不平等も浮き彫りにしました。デジタルスキルの低い働き手やデジタルインフラストラクチャが平均未満の都市に住んでいる働き手は、在宅勤務を行うことが難しく、そのことが、より早期のオフィス回帰を促す要因となっています。東京商工リサーチが最近実施した調査によると、日本ではリモートワークを導入していない企業の割合が70%以上に上っており、その大半を大企業が占めています³。非都市部の企業におけるデジタルの専門知識不足が原因で、日本の地方から都市部への業務のアウトソーシングは、2019年から2021年にかけて80%増加しました⁴。

こうしたなか、政策立案者は、混乱の時代に柔軟な働き方を推進できるスキルとシステムを構築するよう迫られています。たとえば、韓国は、デジタルインクルーシブネス強化のための「Enhance Digital Inclusiveness」プログラムを通じて、全国的な通信インフラの改善と導入に着手しています。韓国政府は公共Wi-Fiサービスを拡大し、都市部と農村部のデジタル化格差を最小化して、インターネット環境が整備されていない1,300を超える農村地域に高速インターネットインフラを構築しようとしています。設備の整っていない学校には、スマートデバイスや通信サービスのための補助金が提供される予定です⁵。

¹ 「Accommodation & food services hardest hit by job losses」 (Hospitality Magazine、2020年)

² 「81 million jobs lost as Covid-19 creates turmoil in Asia-Pacific labour markets」 (国際労働機関、2020年)

³ 「『在宅勤務実施していない』が7割超」 (ニッポンドットコム、2022年)

⁴ 「Covid pushes Japan's non-metropolitan companies to digitize」 (日経、2021年)

⁵ 「Enhancing Digital Inclusiveness (KR0060)」 (Open Government Partnership、2021年)

仕事、旅行、生活の新しいスタイル

従来の労働時間の枠組みから脱却するための組織の取り組みとして、場所が固定された標準的なオフィスモデルから離れ、「在宅勤務」と「場所に縛られない働き方」のための正式なポリシーの策定が進められています。こうした取り組みは、オフィスの役割を広く再考することにつながっています。ハイブリッドな働き方の流行と並行するかたちで、都市開発者とテナント入居者は、柔軟な働き方やテクノロジーの導入、コラボレーションに対するニーズの高まりを反映させた、オフィスビル/スペースの見直しを進めています。

- **コワーキングスペース**：企業はコワーキングスペースやオープンフロア、アクセラレータースペースを採用しています。コワーキング型のオフィススペース需要が世界中で急増していることを踏まえ、WeWorkは、2022年の売上が30%増加すると予想しています。シンガポールでは、都心部の企業不動産ポートフォリオに占めるフレキシブルワークスペースの割合が、2030年までに30%に達すると予想されています¹。
- **コラボレーションハブとイノベーションハブとしてのオフィス**：世界中の企業がオフィスの役割を再考しています。オーストラリア最大規模の商業テナントに勤める意思決定者を対象にKPMGが実施した調査によると、オフィススペースが今後、イノベーション、問題解決、コラボレーションのための中心的な役割を担うと考えている回答者の割合が67%に上りました¹。ほとんどの回答者が、チームワーク、チーム間コラボレーション、創造力の発揮こそが、仕事の未来を左右する重要な行動となると答えています。それとは対照的に、オフィスが今後果たす役割として、集中力が必要な仕事のためのスペースと答えた回答者は、わずか8%でした¹。
- **より分散化されたオフィス**：新しいスタイルの「未来のワークプレイス」として地歩を固めているのが、都市に点在するサテライトワークプレイスを中心に構成されるオフィスです。これらのオフィスは、イノベーションとコラボレーションに重点を置いた中央ハブに接続されています。

- **デジタルトランスフォーメーションに対応した働き方改革**：新しい働き方の中核にあるのが、デジタルトランスフォーメーションです。ハイブリッドワークモデルと従業員中心のワークモデルを推進するには、さまざまなサービスにリモートからアクセスできる体制に加え、コミュニケーション、書類、在宅勤務時のデータセキュリティ、およびトレーニングを管理する新しい企業システムが必要です。これらのテクノロジーを追加することで、ワークプレイス環境をよりよく把握できるようになります。回答者の67%が、今後5年以内にワークプレイス分析を行う必要が生じると予想しています¹。ハイブリッドワークモデルに十分に対応できるのは、分析の実施やテクノロジーの設置、さまざまなワークスペースのための資産を備えたオフィススペースです。
- **ホームオフィススペース**：在宅勤務の普及に伴い、ホームオフィスのためのスペースづくりに対する要求が高まっています。これらのパーソナルスペースには、多くの場合、仕事に必要な機器、テクノロジー、椅子と机、信頼性の高いWi-Fi接続が備わっています。一部の不動産購入者の間では、戸建物件に対するニーズの高まりに対応するため、より広いスペースを備えた住宅を設計するケースも増えています。この傾向はバンコクで特に顕著に見られ、以前はマンションを購入していた人たちが、より大きな土地付き戸建住宅を検討するようになっています。

こうした新しい働き方は、商業ビルに重点を置いた都心部に影響を及ぼし、空室率の上昇と賃貸料の下落を招いています。KPMGが実施した調査では、都心部にあるオフィススペースの必要性が今後5年間で低くなると予想している回答者の割合が58%に達しています¹。これらの変化を背景に、政策立案者、都市開発者、投資家は、より多様で体験重視型、かつ合理的なモデルを中核に据えた都市中心部の見直しと活性化に取り組んでいます。

¹ 「Future of Work Survey」 (KPMG、2021年)

仕事、旅行、生活の新しいスタイル

フレキシブルな働き方の地域による違い

パンデミックによる制限は、従来の働き方に疑問を投げかけ、全体的に見てハイブリッドワークモデルを促進するきっかけとなりました。しかし、この地域のすべての都市で同じような反応が見られたわけではありません。

東アジアでは、パンデミック前から後にかけて、より柔軟な働き方への劇的な変化が見られました。ただし、日本と韓国は他の地域ほど厳格なロックダウン規制を課していなかったため、東アジアにおけるテレワークの普及は他の都市に後れを取るかたちとなりました。パンデミック最盛期の2020年にリモートワークを行っていた東京と大阪の働き手の割合は、約20%にとどまっています¹。ソウルでは、在宅勤務体制を導入している企業数が、2021年から2022年にかけて18.8%減少しました。

その一方で、相当な割合の働き手がリモートで働きたいと考えています（東京が38.4%、日本全体で38.1%）²。これらの数字からは、ある程度のハイブリッドワークが2022年以降も続くことをうかがい知ることができます。富士通やサムスン電子、NTTなどの日本と韓国の企業は、柔軟な働き方のための正式な規則を定めています。

一方、オーストラリアでは、在宅勤務体制が長期的な視点で広く受け入れられてきました。メルボルン、シドニー、ブリスベンなどの都市の働き手は、オフィスよりも在宅で仕事をする時間が長くなっており、メルボルンの居住者がオフィスに出勤して勤務する時間は、1週間あたり平均16時間となっています。ニューサウスウェールズ州（NSW）では、柔軟な働き方の導入によって生産性が1.9%向上したと言われるなか、民間セクター自体が変化の原動力となっています。たとえば、多くの企業が柔軟な働き方を正式な就労形態に組み込んでおり、専門的なスキルを備えた働き手の郊外への移住を後押ししています。

日本では生産性を測定する基準が異なります。オフィスで働くことが生産性の高い働き方だと考えられていますが、若い世代は、より結果志向で柔軟な働き方をしたいと考えています。

ベルリン
工科大学、
Dhruv
Kohli氏

東南アジアではリモートワーク需要が高まっています。パンデミック後のあらゆる市場に新しい形態の柔軟な働き方が根を下ろしたように、ハイブリッドワークは、東南アジアでも大きな進歩を遂げました³。東南アジアの働き手が柔軟な働き方を強く求めていることを考えると、これは当然の流れであるといえます。

民間セクターの反応も、働き手の好みとよく一致しています。タイでは、リモートワークの規則を永続的に採用している企業の割合が2020年に推定20%に達しており³、この数は増え続けています⁴。同様にシンガポールでも、企業の従業員の27%が柔軟な働き方を採用しています⁵。シンガポール政府は、2023年までに全従業員の40%に柔軟な働き方を導入することを公式目標に掲げています⁶。

東南アジア諸国では、リモートワークを行う目的地としてこれらの場所を訪れる旅行者の関心と、旅行者の関心をチャンスに変えようとする政府の思惑が重なり、リモートワークプログラムを作成する取り組みが進められています。たとえば、マレーシアのデジタルノマドビザ（DE Rantau Nomad Pass）やタイの長期居住者ビザ（Long-Term Resident Visa）は、これらの国に長期間滞在して働くリモートワーカーを引き付けることを目的としたプログラムです。

¹ 「Why Japan refuses to work from home—even in a deadly pandemic」 (Fortune, 2021年)

² 「COVID-19 was expected to spur a remote-work revolution in Japan. What happened?」 (ジャパンタイムズ, 2021年)

³ 「New ways of work: Spotlight on workplace transformation in South-East Asia」 (The Economist Group, 2022年)

⁴ 「20% of Thai companies are working from home」 (PwC, 2020年)

⁵ 「More flexible work arrangements needed to create 'pervasive, sustainable workplace norm': Govt White Paper」 (Today, 2022年)

⁶ 「Employers in Singapore must consider flexi-work arrangements」 (HRM Asia, 2022年)

仕事、旅行、生活の新しいスタイル



東京

雇用主が従業員の生産性を追跡管理するためには、実際に顔を合わせて対話することが必要と考える組織文化を背景に、パンデミックのピーク時にリモートで働いていた従業員の割合は、わずか20%強にとどまりました。こうした日本の文化は、在宅勤務体制を長期的に導入する上で大きな障害となっています。ただし、東京の働き手のかなりの割合（38.4%）がリモートワークを希望していることは、長い目で見れば柔軟な働き方の導入につながる可能性があります¹。



シンガポール

シンガポールでは、リモートワークが比較的定着していることが、都心部でのオフィスビルの稼働率の低下と人出の減少を招きました。以前の投資は賃貸ベースの厳しいROI期待値に基づいていたため、分散型都市モデルと柔軟なビジネスモデルを商業用不動産で採用するにあたっては、土地価格の高さがネックになります。ROIの期待値を満たすことは、シェアードオフィススペースモデルへの移行や多目的/体験型都市中心部への移行を支援するうえで重要です。



メルボルン

2022年の時点で、通常の週に都心部でフルタイムで働いているメルボルン居住者はわずか12.5%にとどまっており、ワークスペースの分散化がある程度進んでいることを伺い知ることができます²。これは、柔軟な働き方の成功によるものと考えられます。仕事上の行動の変容や働き方の変化は、アジア太平洋地域全体でフレキシブルオフィスをこれまで以上に成長させる原動力となっており、このようなオフィス空間の供給量は2020年から2021年にかけて7%増加しています³。



ブリスベン

ブリスベンでは、都心部にあるオフィスビルの需要が大幅に減少しています。ブリスベンのオフィス空室率の基準値は、他の主要都市よりも高く、10年間の四半期平均が15.4%となっています⁴。原因として考えられるのは、再開発が必要な古いオフィススペースが大量に空室のままになっていることに加え、新しいスペースのテナントがまだ入居していないことです。

¹ 「COVID-19 was expected to spur a remote-work revolution in Japan. What happened?」（ジャパントイムズ、2021年）

² 「CBD workers spend just 16 hours in city as work-from-home sticks」（The Age、2022年）

³ 「Flexible office center growth rate in the Asia-Pacific region from 1st quarter 2020 to 1st quarter 2021, by city」（Statista、2022年）

⁴ 「Brisbane CBD office vacancy rate hits 15.4% in Q2」（Real Estate Asia、2022年）

ケーススタディ：バンコク

UOB ASEANが最近実施した消費者意識調査によると、タイの消費者の80%は柔軟な働き方つまり、在宅勤務と出社型オフィスワークの組み合わせを好んでいます。国からの命令があるわけではありませんが、さまざまな組織がより柔軟な働き方の導入を進めています。たとえばUOBタイは、2022年以降、週に2日までのリモートワークを一部の従業員に対して許可することを発表しました。

バンコクでは、ハイブリッドワークや100%リモートワークを導入する組織が増加していることを受け、オフィススペース需要が変化し、オフィススペースの利用率が低下しています。一部の業界では、2020年第2四半期から2021年第1四半期までに空室になったスペースの面積が、新たに賃借されたスペースの面積を上回っています¹。

オフィススペースの需要が減少する一方で、コロナ禍の中にあってもオフィススペースの供給量は増加したため（2021年第4四半期で920万m²）²、稼働率が前四半期と比べて92.16%に低下しました²。バンコクでは、今後数年間でオフィススペースが供給過多になると予想されています。

バンコクのオフィスビル環境が変化するなか、コワーキング施設はコロナ前の水準で増加しています。2013年から2019年にかけてだけでも、バンコクのコワーキングスペースの供給量は21,574m²から125,370m²に増加しており、今後さらに増える予定です³。アジア太平洋地域で事業を展開するコワーキングスペースプロバイダーのJustCoは、現在バンコクで4施設を保有しています。施設の稼働率は87%、2022年の顧客数は6,000人で、2020年初頭と比べて20%増加しています⁴。

ワークスペースの形態は過去数十年の間に、固定ワークステーションと個室が置かれたオフィスから、コラボレーションスペース、アクティビティ・ベースド・ワーキングのためのスペース、ウェルネス中心のオフィススペースへと遷移しています⁵。ところが、2022年の第1四半期の時点で、バンコクのオフィス在庫スペースの3分の2以上が老朽化スペースに分類されています。このことが示すとおり、オフィスビルを再評価して、働き手とその働き方の変化をサポートできるようにすることが必要です。そのような取り組みの例として、Frasers PropertyによるOne Bangkokや、Mo Chit Complexなどの新しい複合用途メガプロジェクトが現在進められています。その狙いは、小売、居住スペース、宿泊施設、外食サービスを含むように商業スペースの機能を拡大して、多様な活動を呼び込めるようにすることです。

1 「Bangkok's office demand adopts to the new normal」 (JLL、2021年)
2 「Bangkok Office Market Q4 2021」 (Colliers、2021年)
3 「Co-working spaces projected to rise 50%」 (Bangkok Post、2019年)

4 「JustCo to open 4 new co-working spaces」 (Bangkok Post、2022年)
5 「How Tech Companies are Redefining Offices」 (Figari Group、2022年)
6 「Bangkok's ageing offices: asset enhancement」 (JLL、2022年)

仕事、旅行、生活の新しいスタイル

1.2 未来の旅行

コロナ禍前のアジア太平洋地域では、旅行産業は活況を呈していました。海外からの到着旅客数は、2010年の2億800万人から2019年には3億6,000万人に増加しました。

渡航制限によって、2021年1月から7月までのアジア太平洋地域への国際線到着旅客数は、2019年の同時期と比較して累計で95.3%減少し、国際線到着旅客数にして世界最大の減少幅となりました¹。しかし、コロナ禍においても、アジア太平洋地域は依然として旅行業界の雇用者数が最大の地域であり、世界の旅行・観光労働人口の55%を占めています²。



とはいえ、パンデミックがあらゆる形態の旅行を制限したわけではありません。国境が閉鎖された状態が続き、他に選択肢がなくなったことで、多くの旅行者が地方などの国内旅行をすることを選びました。マレーシアでは、主に都市部以外の目的地が牽引力となり、Airbnb物件の国内予約が2020年半ばまでにコロナ禍前のレベルまで回復しています⁴。これと同様の傾向は、オーストラリアと韓国でも見られました。たとえば旅行者は、リモートワークの機会を活用して、それぞれの国の自然資産を再発見するようになりました。

国境が再び開かれると、海外旅行需要は2022年の初めに急速な回復を見せました。2022年の上半期には、約2億5,000万人の国際線到着旅客数を記録しています³。アジア太平洋地域は、（2023年までに）到着旅客数が2019年の水準まで回復する最初の地域になると見込まれています（他の地域の回復は2024年までかかると予想）⁵。今後10年間で、世界経済に対する観光産業の貢献額は毎年5.8%の割合で増加し、新たに創出される1億2,600万人分の雇用のうち、65%がアジア太平洋地域での雇用になると予想されています^{5*}。

新しいタイプの旅行者の出現

旅行スタイルと異文化体験アプローチの変化はパンデミック前からありましたが、そのペースはパンデミックによって確実に加速しています。健康危機の心理的副作用として、健康懸念や都市の密集状態に対する懸念が高まったことに加え、人間が環境に及ぼす影響についての懸念も高まりました。国境が閉鎖されたとき、多くの人が国内の旅行を選択しました。国際的な人の往来が再開すると、旅行者はコロナ前とは根本的に異なる期待を抱いて観光地に戻ってきました。

¹ 「Covid-19 and the future of tourism in Asia and the Pacific」 (ADB/UNWTO、2022年)

² 「Rebuilding tourism in Asia-Pacific: A more conscious traveller?」 (Economist Impact、2022年)

³ 「International tourism consolidates strong recovery amidst growing challenges」 (UNWTO、2022年)

⁴ 「Further Afield: Spreading the Benefits of the Travel Revolution」 (Airbnb、2022年)

⁵ 「Travel & Tourism Economic Impact 2022」 (世界旅行ツーリズム協議会、2022年)

* このホワイトペーパーは、中国政府が2023年1月に海外旅行を再開することを発表する前に作成されました。

仕事、旅行、生活の新しいスタイル

調査によると、まず、大多数の旅行者は人混みの多い目的地をあえて避け、都会から離れた自然が豊かな場所を好むようになっていきます。Airbnbの委託によってEconomist Impactが実施した調査によると、69.9%の人が、コロナ禍で急速に広がった行動変容であるソーシャルディスタンスを好み、人混みの多い目的地への旅行を避ける可能性が高いと答えています¹。

新しい働き方の導入によって、働き手は仕事のスケジュールと場所をより柔軟に選択できるようになりました。旅行者がこうした旅行スタイルを求めていることは、2021年に柔軟性のある検索機能が導入されて以来、Airbnbのゲストがこの機能を20億回以上使用していることから明らかです²。

また、特定の目的を持った旅行も、パンデミック中とパンデミック後に注目を集めています。持続可能性に対する意識の高いコンシャストラベルの需要は、コロナ禍の前からすでに増加していましたが、その成長はパンデミックによってさらに加速しました。Gaurav Bhatnaga氏によると、コロナ禍が及ぼした影響はある意味、「旅行の方法、天然資源や製品を消費するペースなど、これまでわたしたちが持続不可能なライフスタイルを送ってきたことのおかげ」です¹。アジア太平洋地域のコンシャストラベラーはコンシューマークラスの間で人気を博し、旅行者の10人中9人がサステイナブルトラベルのために多めの料金を支払っても構わないと考えています。

この傾向は特に若い旅行者の間で顕著です。サステイナブルトラベルが自分にとって「非常に重要」と答えたミレニアル世代の割合が62.1%であるのに対し、同じように感じている団塊の世代の割合は約33.6%にとどまっています¹。

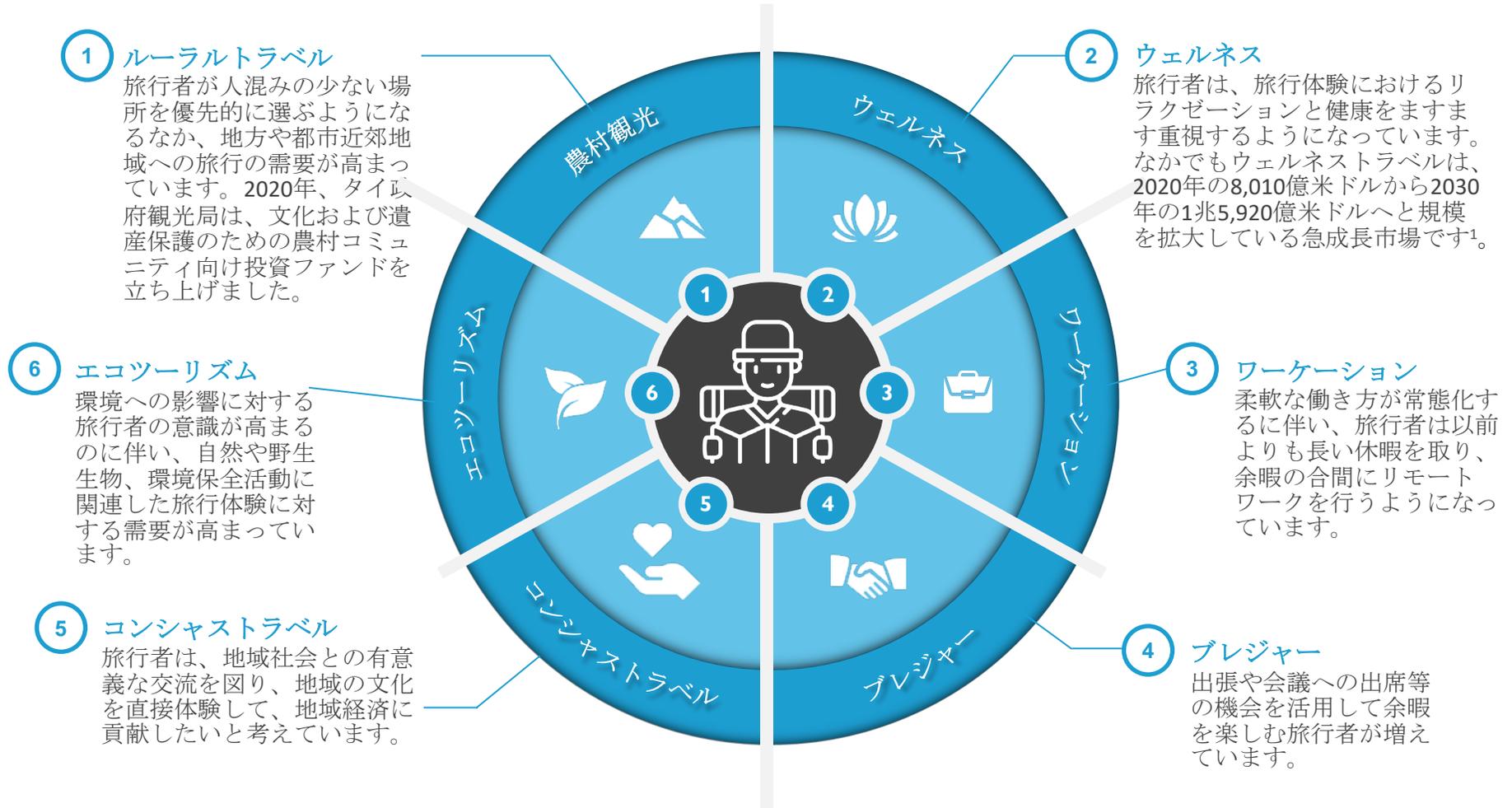
こうした新しい需要の背景には、デジタルトランスフォーメーションが旅行業界に浸透したことがあります。リアルタイムの分析と通知を組み合わせた旅行アグリゲーターサービスは、航空会社と宿泊施設のより柔軟な予約ポリシーと連携し、旅行先での検索や、直前での旅行の変更をよりシームレスに行えるようにすることで、柔軟性の限界を押し広げています。

新興経済国や主要都市以外でもオンライン決済が広く採用されるようになったことで、旅行者側の即時の意思決定と支払いがさらに可能になりました。その結果、オンラインベースの旅行サービスが全体に占める割合は、パンデミック後も増加し続けており、2023年までに69%（1兆ドル相当）の売上がオンラインで発生すると推定されています。

¹ 「Rebuilding tourism in Asia-Pacific: A more conscious traveller?」（Economist Impact、2020年）

² 「New milestone: 2 billion flexible searches」（Airbnb、2022年）

仕事、旅行、生活の新しいスタイル



¹ 「The Emerging Trend of Niche Tourism: Impact Analysis」 (Bunghez、2020年)

仕事、旅行、生活の新しいスタイル



シンガポール

ウェルネスリトリート

ウェルネスは、今後5～10年間のシンガポールの観光業の成長を支える力となります。シンガポール政府観光局は、初開催となるウェルネスフェスティバル、GLOW フェスティバル、ウェルネスシンポジウムなどのさまざまな主要イニシアチブを通じて、ウェルネスツーリズムの発展に取り組んでいます。これらのイベントは、身体活動促進の取り組み、有識者会議、各種活動によってサポートされています。



ソウル

韓流ツーリズム

韓国文化（韓流）の世界的な人気の高まりにより、ソウルへの観光客は年々増加しています。人気のアトラクションには、江南の韓流スター通りやKポップミュージックカフェなどがあります。Airbnbは、韓流ツーリズムの振興に重要な役割を果たしてきました。リアリティ番組「BTS in the Soop」で使われた湖畔の邸宅をAirbnbで利用できるようにしています。Airbnbでは、韓国の伝統家屋、韓屋のカテゴリも設けています。



メルボルン

ファーストネーションツーリズム

ファーストネーションツーリズム（先住民族の伝統芸能継承保護を目的とする観光）は、世界中の旅行者とオーストラリア国内の旅行者の両方間で高い需要を生んでいます。ビクトリア州政府は、自己決定権の尊重と協定締結への取り組みを通じて、先住民族への権限移譲等を積極的に推進しています。観光業は、この取り組みに最も深く関与しているセクターの1つであり、ファーストネーションコミュニティ周辺の新しい旅行体験を広げています。



東京

マイクロラールツーリズム

緊急事態宣言下の日本では、東京から離れた農村地域を訪れる日帰り旅行や一泊旅行が、三密空間を避ける方法として人気を集めました。これらの旅行は、その短さから、「マイクロツーリズム」と呼ばれることがあります。マイクロツーリズムは、日本の旅行需要をコロナ禍前の水準まで回復させるため最初のステップとなりました。

¹ 「Impact of Covid-19 on the Japanese travel market」 （矢ヶ崎紀子、2021年）

仕事、旅行、生活の新しいスタイル

旅行業界はこの変化にどのように適応しているか

ホスピタリティ事業者は、新しい旅行者のニーズに合わせてサービス内容と事業運営方法を適宜変更しています。

パンデミックが発生したとき、旅行業界は生き残るために限られた人員で事業を継続し、デジタルプラットフォームとデジタルサービスに目を向けました。それによって、オンラインエクスペリエンス、ライブ配信イベント、データドリブンマーケティング、非接触型決済、セルフチェックインシステムを導入・展開するケースが急速に増加しています。国際的な人の往来が再開した後も、このデジタルインフラストラクチャは残っています。OECD（経済協力開発機構）のデータによると、OECD諸国の宿泊施設および外食ビジネスの平均77%がホームページを開設しており、70%がソーシャルメディアを利用しています。デジタル化のおかげで、小規模事業者や地方の事業者は、新しい顧客や人口層にリーチするほか、事業運営費を削減することも可能になりました。

その一方で観光業界は、脱炭素化への政府の取り組みに後押しされるかたちで、スマートな供給側ソリューション（持続可能なホテルインフラ設計、食品ロス防止ツール、エネルギートラッカー、グリーン調達など）を活用し、二酸化炭素排出量の削減と事業全体のグリーン化のための措置を講じています。

たとえば、シンガポール政府観光局のホテル持続可能性ロードマップは、2025年までにホテルの総客室数の少なくとも60%でサステナビリティ関連の認定を受けるというサステナビリティ目標を設定しています。

短期レンタル業界も、慣行を幅広く取り入れることにおいて大きな進歩を遂げています。現在、Airbnbのホストの88%が何らかの環境保護活動をホスティングに取り入れており、59%がリサイクルを促進し、47%がアメニティグッズや消耗品の小型容器を廃止しています。



¹ 「How Technology And Eco-friendly Practices Are Helping Short-term Rentals Go Green」 (Jill Menze, 2020年)

仕事、旅行、生活の新しいスタイル

1.3 融合による新たなスタイル

旅行の役割そのものが、レジャー中心の活動から、仕事と余暇を融合した活動へと変化しています。この融合は、これまで主に、ワーケーション、レジャー、デジタルノマドという3つの形態をとってきました。これらの旅行形態は以前から存在していましたが、新型コロナウイルス感染症のパンデミックをきっかけに、企業のポリシーと観光戦略が根本的に見直され、新しいモデルが成長するための肥沃な土壌となりました。Samsung、Telstra、Atlassian、DBS、東芝、トヨタなどの企業が、フレキシブルワーク制度を先駆けて導入する一方で、シンガポール政府も、公務員がフレキシブルワーク制度を利用できるようにしています。

都市は、こうした新しいトレンドによってもたらされる機会を、以下に示す方法でとらえることができます。まず、ワーケーションの旅行者を呼び込もうとするならば、許容可能なレベルの都市アメニティとデジタル接続インフラを整備する必要があります。Simon Kucher & Partnersが実施した調査では、ワーケーションを行う旅行者を引き付けるために目的地が提供すべき4つの主な機能が特定されました（右の図を参照）¹。別の調査によると、デジタルノマドの52%が、信頼性の高いWi-Fiを見つけることがライフスタイルの重要なニーズであると答えています²。たとえば、第12次マレーシア計画の主要な重点分野は、都市部と農村部間のデジタルデバイドを埋めることです。そのための戦略の1つとして、農村部のコミュニティセンターを「Keluarga Malaysia デジタルセンター」に変えて、接続インフラ、スキルアップの機会、コミュニティ活動を提供することがあります。

また、管理面での煩雑さを解消することで、旅行と仕事の新しい融合形態を促進することが可能になります³。そのためには、会計処理や旅行者が行う保険手続きの複雑さに対処することや、短期滞在のための手続き（銀行口座の開設や短期リース物件探しなど）を緩和することが必要になります。

ワーケーションは人気のライフスタイルの1つとして浮上しており、仕事のパフォーマンスを損ないさえしなければ、働き手にとって大きな選択肢になる可能性があります。

仁荷大学（韓国）、
Bona Kim 博士

この機能がワーケーションに不可欠であると述べた回答者の割合

63%



安定した高速インターネット

44%



仕事をするための予備の部屋

35%



ノートパソコンを接続できる大型モニター

34%



その他のレンタル電子機器

¹ 「Travel Trends Study 2021: The Revenge traveller is Here to Stay」 (Simon Kucher & Partners, 2021年)

² 「15 Digital Nomad Statistics and Curious Trends」 (Project Untethered, 2022年)

³ 「Your Workcation is Probably Harmless」 (Hear Me Out, 2022年)

仕事、旅行、生活の新しいスタイル

ワーケーション

仕事と余暇を組み合わせたワーケーションは、純粋な休暇や出張よりも滞在期間が一般的に長いのが特徴です。ワーケーションでは、「場所に縛られない働き方」の一般化に後押しされるかたちで、生活、仕事、余暇を1回の旅行にまとめることができます。旅行のトレンドに関する調査では、近い将来にワーケーションを取りたいと考えている回答者の割合が全体の43%に上りました¹。オフィス回帰が進むにつれて、この形式の旅行の人気は減少する可能性があります²、長期的に続くと考えられています。

ブレジャー

ブレジャーは、ビジネスの目的（会議など）をあくまでも中心にして、出張に休暇を組み合わせる旅行スタイルです。ブレジャー需要はパンデミックの終息以降大幅に増加しており、調査対象者の89%が、2022年に出張に個人的な休暇を追加することを計画しています（コロナ前の75%から増加）。Great Hotels of the Worldが2019年に実施した調査では、その年に行った出張の滞在期間を余暇目的で延長したと答えた回答者が75%に上りました。

デジタルノマド

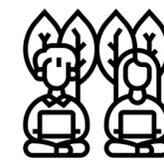
リモートワーカーの移住と定住を促進するためのビザや優遇税制プログラムを導入する国が増えています（マレーシア、タイ、ポルトガルなど）。こうした措置は通常、高度な資格を持つデジタルノマドを対象としたもので、スキルギャップの解消と観光の促進、地域経済の支援を目的としています。デジタルノマドは主に、仕事と余暇を簡単に組み合わせることのできるバリ島やコスタリカなど、都市部以外のビーチに隣接する場所に関心を示しています。このような場所は現状、デジタルインフラや交通インフラが十分に整備されていませんが、新しいリモートワークモデルに今後ますます必要となるサービスやインフラへの投資を積極的に行っています。



リモートワークに言及したAirbnbゲストレビューの量は、**2020年から2021年にかけて全世界で520%増加しました⁴**。2021年には、ゲストの5人に1人が、Airbnbを利用した旅行の滞在先でリモートワークを行っています⁵。



ビジネス目的の旅行者の**75%がブレジャーを行っています**（コロナ前）。回答者の多くは、この形式の旅行が今後増加すると考えています。



2022年現在、世界中に**3,500万人のデジタルノマド**がおり、世界経済への貢献額は年間**7,870億米ドル**に上っています。

¹ 「Travel Trends Study 2021: The Revenge traveller is Here to Stay」 (Simon Kucher & Partners, 2021年)

² 「Travel Trends Study 2022: From COVID to Cost Hikes」 (Simon Kucher & Partners, 2022年)

³ 「75% of Business Travelers Take “Bleisure” Trips」 (Travel Agent Central, 2019年)

⁴ 「Airbnb Report on Travel & Living」 (Airbnb, 2021年)

⁵ 「Our design to live and work anywhere and Live and Work Anywhere initiative」 (Airbnb, 2022年)

仕事、旅行、生活の新しいスタイル

旅行トレンドの地域による違い

新しい形態の観光と旅行が台頭しているという点はアジア太平洋地域全体に共通しています。しかしその一方で、政策、デジタル化、インフラ整備状況、文化などの違いを背景に、国や都市による明らかな違いがあることも確かです。

ワーケーション需要がアジア太平洋地域で最も高い国はオーストラリアです。オーストラリアの都市居住者は、ワーケーションを予約する傾向がアジアの都市居住者よりも高いことがわかっています。オーストラリアでの長期滞在件数は、2022年の最初の3か月間で2021年の同期と比べて25%以上増加しました¹。この理由としては、デジタル化の普及、交通サービスの利便性、国内旅行を奨励する政策措置が挙げられます。デジタル学習プラットフォームのPreplyが開発したワーケーション指数では、ブリスベンが首位に輝いています。

東南アジア諸国は、ワーケーション人口の増加をチャンスに変えることができます。ワーケーションを行う旅行者は、通常、ビーチや山などの都市以外の環境に魅力を感じます。東南アジアは美しい自然に恵まれています。都市部と農村部のデジタルデバイドが大きいことが、農村部でのワーケーションを妨げる要因となっています。このギャップを解消し、包摂的で持続可能な成長をサポートするための取り組みとして、デジタルトランスフォーメーションが進められています²。シンガポールは、適切なインフラが整っているものの、長期滞在のワーケーションには費用がかかりすぎる場所と見なされるのが少なくありません。その一方で、シンガポールはプレジャーには最適です。シンガポールでは2022年に、ビジネス目的の旅行がコロナ前の水準への力強い回復を見せています。ただし、さまざまなリモートワーカーを呼び込むためには、サービスを多様化するという大きな課題が残っています。

東アジアでのワーケーションは仕事関連の目的を中心としたものが多く、普及率は比較的低いままで。しかし、日本および韓国でのワーケーションの促進に焦点を当てたイニシアチブが、民間セクターと公共セクターの両方で現在進められています。

ソウルの企業は、社員のオフサイトミーティングやリトリート等の目的に対応したワーケーションプログラムを策定するほか、社員個人が場所を選んでワーケーションを取るのではなく、サテライトオフィスから長期間仕事をする選択肢を社員に与える規則も策定しています。同様に日本政府は、労働人口の分散化と農村観光の促進のため、地方にサテライトオフィスを設立することを企業に対して奨励しており、東京を拠点とする多くのIT企業がこれに取り組んでいます。政府はまた、「ワーケーション・アライアンス・ジャパン」の設立を通じて、自然豊かな地域での観光および宿泊施設の成長を積極的に奨励することで、ワーケーションを促進し、農村経済活性化の取り組みを強化しています。

ワーケーションの導入範囲はこれまでのところ、(デジタル、物理、および社会面で)一定レベルのインフラを備えた地域や、サテライトオフィスのある場所に限定されたままです。また、目的地やスケジュールをより柔軟に選べるようにするという課題が残っているため、実際の予約件数は低いままとなっています。

東アジアは引き続きウェルネスツーリズム市場をリードしており、オーストラリアとシンガポールがそれに続いています。パンデミックが発生する前、日本や韓国などの東アジア諸国はウェルネスツーリズムの人気の目的地でした。これらの国が海外からの観光客の受け入れを再開するに伴い、この傾向は回復すると予想されています。シンガポールとオーストラリアは、既存の強みを活かして、成長するウェルネスツーリズム市場でシェアを拡大していくことを目指しています。

¹ 「Data reveals demand for long term stays in Australia」 (Airbnb、2022年)

² 「ASEAN revs up digital transformation」 (ASEAN、2022年)

仕事、旅行、生活の新しいスタイル



マレーシアのデジタルノマドビザ (DE Rantau Nomad Pass)

マレーシア・デジタルエコノミー公社 (MDEC) は、2022年9月にデジタルノマドビザ (DE Rantau Nomad Pass) の発給を開始しました。このデジタルノマドビザは、外国人の滞在期間を90日から12か月に延ばすもので、さらに1年間の延長が可能です。このプログラムは、年収が24,000ドル以上の労働者が利用できるもので、海外からの人材 (特にIT分野の働き手) を獲得するためのコスト面でのハードルを低くしています。



シンガポールのワーケーション

コロナ禍のロックダウンと国境閉鎖の間、ホテルは居住者が短期休暇を楽しむためのワーケーションパッケージを提供しました。Airbnbの滞在型旅行革命の取り組み「Discover the Travel Revolution」イニシアチブは、Airbnbに掲載されている物件を利用したワーケーションのためのクーポンをシンガポールの居住者に提供することで、この活動に協力しました。国際的な人の往来と海外旅行が再開されるに伴い、これらのホテルの稼働率は上昇しています。ワーケーションは、特に短期滞在の外国人やデジタルノマドを対象に今後も残るであろうと予想されています。



韓国企業におけるワーケーションプログラム

一部の韓国企業は、従業員がソウル市内 (または他の都市) にあるオフィス以外の場所 (主に地方) で一時的に働くことを許可するワーケーション制度を策定しています。モバイルプラットフォーム企業のLine Plus Corp.は、ITワーカー向けに「場所に縛られない働き方」ポリシーを導入しています。Samsung Electronicsは、在宅勤務やワーケーションなどのより柔軟な働き方と組織文化を促進するため、社外オフィスに加え、社内の自律型ワークゾーンを開設すると発表しました。



メルボルン市民の郊外および衛星都市への移住

メルボルンでは、ビクトリア州内の物価の安い郊外や都市 (ジーロングやバララットなど) への移住を検討する市民が増加しています。ビクトリア州では、非常に強固なデジタル接続環境が州全体に整備されているため、リモートワークへの移行が容易です。グレート・オーシャン・ロードやデイルスフォードなどの地域に住んで仕事をしたいと考えるプロフェッショナルの数が増加傾向にあります。



シドニーからの移住

2021年3月のシドニーからの人口流出は9,200人に達しました。その大半は、ハンターバレー（31%）、ツイード（20%）、サザンハイランズ（21%）などのニューサウスウェールズ州の地域に移住しており、それらすべての地域で人口が増加しています。

シドニーから車で3時間以内の内陸部と海岸沿いにある都市の中心部では、「生活の質」の高さ、物価の安さに後押しされるかたちで、大幅な人口増加がコロナ禍に見られました。

物価の安い場所に住みながら大都市の給与を維持できるようになったことで、多くの人が自分の家を購入したり、現在の家を改修したりできるようになりました。

国際的な人の往来が再開し、国内の宿泊施設に対する需要が落ち着きを見せていますが、新しいライフスタイルは今も残っています。社会がウィズコロナの生活に移行するなか、シドニーへの大きな「都心回帰」は発生しておらず、サザンハイランズやハンターバレーに移住した人々がそこに定住することを選んだことが伺い知れます。

このニューノーマルをサポートすることは、シドニー近郊の6都市が進める持続可能な人口増加と経済成長のための大都市圏構想、「Greater Cities Commission」計画の最重要ポイントとなります。



第2章 課題と機会

わたしたちの働き方や旅行スタイル、ライフスタイルは、世界中の都市の構造を変えています。テクノロジーの進化と日常生活の変化を背景に、活動の場は都市中心部から近隣地域へと移動しています。職場への近さが、生活する場所の決定要因としての重要性を失いつつあるなか、生活の質が高く、自然環境へのアクセスのよい場所の価値が上昇しています。その原動力となっているのが、新たな移住の流れや旅行パターンです。

都市（およびその意思決定者）は、都市中心部を再改革することで、これらの重大な変化に適応し、それをチャンスに変えるとともに、よりレジリエントで持続可能な都市開発の基盤を築くことができます。パンデミック後の世界で進化している長期的なトレンドをサポートすることは、人々の旅行や働き方の未来を再形成するきっかけとなります。

政策立案者は、パンデミックによって引き起こされた課題か、パンデミック前から存在する課題かを問わず、都市が直面するますます多くの課題に対処できるよう、断固たる措置を講じる必要があります。社会経済的圧力、労働力不足、交通機関へのアクセス、世界的なサプライチェーンの遅延、持続可能性、信頼性の高い通信およびデジタルインフラは、都市中心部が変革のために取り組まなければならない多くの課題の一部です。これらの課題は、ハイブリッドワークモデルや新しい観光スタイルなどの、コロナ禍の結果として生まれたポジティブなトレンドを阻害してしまう可能性があります。

都市にとっての機会と課題

2.1 現状に疑問を呈する未来のスタイル

働き方や旅行スタイル、ライフスタイルに影響を与えるこれらのトレンドは、より流動的で柔軟な労働力を世界中でサポートしており、余暇と仕事のどちらかを厳密に選択する必要はなくなりつつあります。都市がパンデミック後の世界で方向転換するにあたっては、さまざまな機会をチャンスにつなげ、課題に対処することが、世界中からの訪問者の数を増やす力となります。

パンデミックの間、世界中の都市で海外からの観光客の数が大幅に減少しました。2020年の全世界の到着旅客数は、2019年に比べて82%減少しています¹。パンデミック後、ホスピタリティセクターの多くの業界が迅速な需要回復を期待しました。

全世界で旅行需要が回復したことは紛れもない事実です。たとえば米国では、航空各社がハイブリッドワークモデルの普及を一因とする旅行需要の急増に対応しています。ユナイテッド航空、デルタ航空、アメリカン航空の3社は2022年第4四半期に、2019年の同時期を大きく上回る売上と利益を達成しており²、米国以外の国の旅行需要も好転すると考えられています。

その一方で、旅行者の期待も変化しており、都市や観光サービス提供者は新しい現実に適応する必要に迫られています。人々の日常生活やライフスタイル、嗜好の変化は、都市が国内市場と国際市場の両方で魅力的であり続けるために、都市空間や不動産資産を再評価するための強い動機付けとなっています。



¹ 「Rebuilding tourism in Asia-Pacific: A more conscious traveller?」 (Economist Impact、2022年)

² 「An overview of effects of Covid-19 on mobility and lifestyle: 18 months since the outbreak」 (Transportation Research Part A 1159、2022年)

都市にとっての機会と課題

2.2 主要な機会

仕事と旅行の枠組みの変化は、新たな機会を都市にもたらしています。たとえば政府機関は、デジタルスキルのトレーニング、市場動向に関するガイダンス、製品開発または製品導入のための金銭的支援やインセンティブを提供することによって、都市に拠点を置くビジネスの俊敏性とレジリエンスを強化することができます。コミュニティとの関わりを強めると、地域の社会的・経済的レジリエンスを維持しつつ、都市のビジネス活性化の取り組みを加速することもできます。

政策立案者が都市の外観と機能を再定義するにあたっては、柔軟な計画と政策を策定することによって、仕事・生活・余暇を融合した、よりレジリエントな体験型都市空間の開発をサポートすることが重要です。新しい旅行スタイルに対応したフレキシブルなスペース利用を可能にするのです。そうすることで、都市開発者、観光サービス提供者、観光当局、その他の都市の利害関係者は、働き手や旅行者の急速に変化するニーズにより適切に対応できるようになります。

調査対象の9都市（シドニー、メルボルン、ブリスベン、シンガポール、クアラルンプール、バンコク、ソウル、東京、大阪）に共通する重要な点は、場所に縛られない働き方への移行によって、都市周辺地域への経済活動の分散化が加速していることです。

都市周辺部で予想される人口増加と経済活動の活性化を適切なインフラで補完すると、都市中心部から離れた場所に多様な体験を均等に分散化し、発展させることが可能になります。



都市の例：東京

最近のトレンドは、東京の近郊を目的地としたマイクロツーリズムです。日本政府は経済活動再開の初期段階に、国内旅行需要回復の起爆剤として、国民の旅行費用を最大半額補助するGo Toトラベルキャンペーンを2020年に開始しました。その結果、国内の地方への旅行者数が大幅に増加し、クーポンの利用率は東京都民で最も高い69.6%となりました。

県をまたぐ移動に制限が課されると、東京都民は近郊への旅行に目を向け、農村地域を訪れる日帰り旅行や一泊旅行が、三密空間を避ける方法として人気を集めました。

都市にとっての機会と課題

観光面

旅行者の好みの変化やデジタル化の進展に加え、リモートワークや場所に縛られない働き方がもたらす柔軟性のメリットも、旅行と生活の境界線をあいまいにする要因となっています。観光産業はこれらを、ビジネスチャンスに変えることができます。

- **GDP、購買力、消費者階級の成長を活用する（特に中国とインド）**：東南アジア地域のGDPと購買力の成長が予想されていることに加え、世界の消費者階級の規模は2030年には56億人まで増加すると推定されています（つまり、生活必需品以外の商品やサービスを購入する手段を手に入れる人の数が2010年よりも約40億人増加します）¹。これは、旅行者の増加が予想されることを意味し、調査対象の9都市にとっては、海外からの新たな旅行者を呼び込み、思いがけない利益を得る機会となります。都市は、新しい観光体験やサービスを求めて国内外から訪れる、経験豊富な旅行者と新しい旅行者の両方に対応する必要があります。

- **ユニークでニッチな体験を開発することによって観光サービスを多様化する**：都市は、人気の観光スポットだけにとどまらず、既存の未開発のままであった文化・歴史・自然資産を活用して、新しいサービスを開発する必要があります。そうすることで、さまざまなタイプの幅広い旅行者に豊かな体験を提供できるようになります。
- **コミュニティ・ベースド・ツーリズムによって都市部の地域社会を支援する**：これによって追加の収入、雇用、スキルが生み出され、地域社会にプラスの影響がもたらされます。たとえば、オーストラリアの都市は、インクルーシブツーリズムの振興と能力開発プログラムの提供を通じて、先住民族コミュニティと経済の発展を促進しています。都市空間を活性化させて観光客を魅了する場所を作り出すブレイスメイキングのアプローチも、日常に根付いた空間を生み出して地域社会を支援する方法の1つです。
- **郊外や農村での体験へのゲートウェイとして都市を位置付ける**：都市の境界にとらわれない働き方や観光活動を再考して、都市と周辺地域との相乗効果を高めます。農村地域や都市近郊地域の開発は、平均的な旅行期間の延長に貢献するだけでなく、さまざまな差別化された体験を求める来訪者への価値提案を増強することにもつながります。そのためには、適切なインフラ（交通機関、宿泊施設など）と観光地の両方に投資して、集客と環境整備をバランスよく進める必要があります。

リベンジトラベル（パンデミックの反動の旅行）がブームになるなか、主要都市ではビジネスとレジャーを組み合わせた短期旅行が増加しています。

Escalent マネージング
ディレクター、Vivek
Neb氏

¹ 「Consumer Economy」 (The World Counts、日付不明)

都市にとっての機会と課題

仕事面

仕事の未来を切り開くには、変化するニーズに対応する必要があります。働き方の変化によるものか、働き手の好みの変化によるものかを問わず、こうしたニーズが次のような新たなチャンスにつながります。

- **幅広い種類のワークスペースを作って、商業施設の魅力と重要性を高める：**ハイブリッドワークが定着するなか、働き方の変化に対応できる適切な施設を確保する必要があります。新しいワークスペースモデルは、比較的小規模な面積と短期間のリースしか必要としないスタートアップや起業家の発展と定着を促進します。従来のオフィス賃貸モデルと新しいワークスペースモデルの間のギャップは、一部コワーキングスペースなどのソリューションによって埋めることもできます。たとえばバンコクでは、JustCoのテナントのうち大企業が占める割合は40%のみであり、60%は個人のテナントです¹。デジタルノマドの増加が見込まれるなか、グローバル市場の個人は、商業オフィスの急成長セグメントになる可能性があります。
- **都市中心部から離れた場所に仕事関連の活動を分散化する：**リモートワークやワーケーションを採用する人が増加するに伴い、仕事関連の活動が都市の中心部から分散化しています。これにより都市は、投資を都市周辺部にシフトして、都市開発の均等化を図ることができます。中心部から離れた場所への追加投資を行うと、複合用途地区やサテライトタウンは、

周辺の町や地区を持続可能なインフラ（既存の環境に組み込まれた緑豊かなオープンスペース、利便性に優れた交通ネットワークとモビリティなど）で支えて、その自給自足、居住性、魅力を高める機会を得ることができます。都市はまた、土地利用や計画をクリエイティブに再考し、より柔軟で魅力的な空間を発展させることもできます。

- **仕事関連の施設とインフラ開発によって、都市中心部の役割を再定義する：**経済/観光活動が都市近郊地域や地方の中心部に再分散されるにつれて、単なるプロフェッショナル拠点としての都市中心部の役割は薄れつつあります。都心は今後、再均衡によって生じたギャップを埋めるため、より多様で体験型の新しい役割を担うようになります。新しいモデルでは、単一用途の商業ビルではなく、昼夜を問わず人混みでにぎわうような、多用途スペースが検討される可能性があります。同様に、都市中心部は、街路の活性化とプレイスメイキングなどの活動によって、社会的ハブと経済的ハブの両方として位置付けられるようになります。また、都市中心部では、既存のMICE＝ミーティング（会議）、インセンティブ（報奨旅行）、コンベンション（国際会議）、エキシビション（展示会）施設を活用することで、年間を通じて会議の出席者を呼び込んだり、相乗的なプログラムや施設、インフラを開発することで、レジャーやワーケーションの来訪者を呼び込むことができます。

¹ 「JustCo to open 4 new co-working spaces」 (Bangkok Post, 2022年)

都市にとっての機会と課題

都市レベル

調査対象となった9都市（シドニー、メルボルン、ブリスベン、シンガポール、クアラルンプール、バンコク、ソウル、東京、大阪）の分析情報に基づくと、未来の仕事と旅行は、都市の枠組みと、人々の都市空間のとらえ方を変える可能性を秘めています。そのための施策を以下に示します。

- **既存の不動産資産を再利用して転用し、都市中心部を活性化**する：スペースの用途を拡大して、多目的ビルやフレキシブルなスペースをすることによって、急速に変化する需要にすることができます。またそれだけでなく、場所に縛られない生活/仕事のトレンドを背景に増加することが予想されている短期滞在者の需要にも対応できるようになります。たとえば、バンコク市内中心部の老朽化した商業施設は、創造的でフレキシブルなスペースに刷新することで利益を得ることができるでしょう¹。同様に、クアラルンプール市内中心部の住宅物件は、ワーケーション、ホスピタリティ、コワーキングスペースなどに一部転用することが可能です。
- **リモートワークに対応のデジタルインフラを開発して、地元**の観光事業者を支援する：東南アジアでは、インターネット利用者が2020年に4,000万人増えました²。デジタルインフラへの投資は、複数の分野にわたって生産性を向上させると同時に、仕事と旅を融合したスタイルに必要な接続性と移動のしやすさを強化することにもつながります。ますます「あって当たり前のもの」となっているブロードバンドインターネットは、デジタルノマドやリモートワークを可能にするために必要なデジタルインフラを生み出しています。デジタルリテラシーの向上により、地方や農村地域の観光事業者やワークスペース事業者でさえ、オンラインで情報を発信したり、今までとは違う体験を求めている新しいセグメントの旅行者にリーチを拡大したりできるようになっています。



都市の例：シドニー

コロナ禍の段階的なロックダウンの期間に、在宅勤務が可能なスキルを持つ人々は都心を離れ、活動の場が都市の周辺部にシフトしました。

シドニーの都心部から働き手が去ったことで、人々がそれぞれの居住地域に対してより多くを期待するようになり、シドニーの経済再建につながりました。これによって、近隣地域の開発の可能性が広がり、柔軟な土地利用が可能になり、公共スペースの質が向上し、地域サービスにアクセスしやすくなっています。シドニー近郊の6都市が進める大都市圏構想、「Greater Cities Commission」は、このトレンドに呼応するかたちで新しい政策の方向性を定めており、ニューカッスル、セントラルコースト、イースタンシティ、セントラルシティ、パークランドシティ、ショールヘイブン・イラワラの各地域を対象に、住宅供給と雇用機会の拡大をサポートする計画を進めています。この取り組みによって、人々が生活し働く場所がシフトし、都市周辺部が果たす役割の重要性が高まるものと考えられます。

¹ 「Bangkok's ageing office: asset enhancement」 (JLL, 2022年)

² 「E-economy SEA 2022, Google」 (Temasek and Bain & Company, 2022年)

都市にとっての機会と課題

- **ユニークな体験と観光サービスの提供を通じて都市のアイデンティティを再考する**：消費者の嗜好の急速な変化は、新たな需要や期待に合わせて自らのブランディングとポジショニングを再定義する機会を都市にもたらしています。たとえば、起業家支援とイノベーションのためのハブ、緑豊かな都市空間、体験ハブ、地域社会の歴史的・文化的意義を継承する街づくりなどのアイデンティティを打ち出している都市は、旅行と働き方の新しいトレンドを利用して、これまでとは異なる人材や旅行者を呼び込むことに成功しています。同様に、仕事・生活・余暇のための柔軟な空間を提供すると、共創と地域おこしが促進され、最終的には新しい都市アイデンティティの形成につながります。
- **綿密に計画・構造化された複合用途地区を開発して、より持続可能で活気あふれる空間を都市全体に広げる**：都市の中心部と周辺部の両方で、地元住民と来訪者が「住む・働く・楽しむ」ためのスペース利用を融合させることで、多様な複合用途空間と近隣地域を繁栄させることができます。都市中心部は経済成長の中心としての重要な役割を今後も果たし続けるかもしれませんが、しかし、都市周辺部の開発を進めることで、業務活動を分散化し、中心部の混雑を緩和するとともに、適切な都市インフラと交通インフラを周辺部にも整備して、生産性、効率性、持続可能性を尊重した活動の場を広げられるようになります。また、プレイスメイキング活動やコミュニティベースの空間活性化も、活気のあるまちづくりに効果的です。



都市にとっての機会と課題

2.3 課題

コロナ禍、環境問題、人口構成のシフト、その他の地政学的な混乱は、都市が直面している世界レベルの課題と地域レベルの課題をさらに深刻化させています。こうした課題の多くは、都市が前述の機会に乗じるのを妨げる要因となりかねないため、正面から取り組む必要があります。

たとえば、労働力不足とインフレ圧力は、新たに登場した柔軟な働き方や旅行スタイルを制限し、観光業界がパンデミックの影響から回復する時間を長引かせることになりかねません。現状、都市中心部からのシフトをサポートするのに十分なインフラは整備されておらず、その多くが気候変動の影響に対して脆弱です。

すべての都市に共通する課題



世界的な労働供給の課題

パンデミックに加え、世界的な国境閉鎖と事業拠点の閉鎖等により、（職務をこなすために決まった時間に特定の場所にいなければならない）フロントライン・ワーカーの供給が不足しています。多くの人が、より柔軟な勤務体制を求め、ホスピタリティや医療、外食産業を離れました。雇用の需給バランスを再調整する政策がなければ、この労働力需給ギャップが重要なサービスの発展を阻むあしかせとなりかねません。



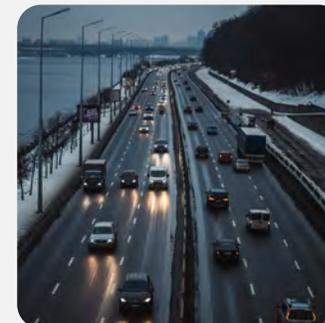
インフレ圧力

労働力の供給の問題だけでなく、エネルギーや食料のサプライチェーンの混乱によっても、世界中でインフレが加速しています。インフレが消費行動に与える影響を予測するのは困難ですが、物価の上昇が旅行関連の支出に影響する可能性は高く、目的地や旅行タイプによって損益の差が生じるものと予想されています。



都市のインフラ整備の遅れ

都市の需要が変化するなか、関連する都市インフラの必要性も変化しています。ただし、未来の都市を実現するための都市空間の活性化や多目的開発、周辺部のインフラ整備が必要であることは明らかですが、適切なインフラの開発には時間を要します。



古い資産を最大限に活用

不動産投資家はこれまで、オフィススペース重視の都心の開発に多額の資金を投じてきました。都市中心部が担う新たな役割についての議論は、これまでの開発の結果として投資家が負担することになる損失の規模を踏まえて進めなければなりません。移行の管理とペース配分が重要です。

都市にとっての機会と課題

東南アジアおよび東アジアの都市に関連する課題



持続可能性のトレードオフ

住宅やインフラの整備は自然界と相容れない関係にあり、自然の生態系や環境に悪影響を及ぼす可能性があります。気候変動を抑制し、自然資産の保護に対する圧力が高まるなか、都市は移行に伴う潜在的なリスクにさらされています。

デジタルデバイド

イノベーションは、デジタルインフラの供給と活用に依存しています。日本やマレーシア、タイなどの国では、特に都市近郊地域や農村地域でインフラの整備が遅れています。インフラが十分に整備されている他の地域でも、高齢者や農村居住者の間でデジタル利用率とデジタルリテラシーが低いままとなっています。

変化に対する抵抗

東京、大阪、ソウルには、実際にオフィスに出勤して働き、顔を合わせて対話することを好ましいとする企業文化が依然として残っています。そのため、従業員は、周囲からの目やキャリアへの潜在的な影響を懸念して、リモートワークが許可されていても躊躇する傾向にあります。こうした文化的な障壁は、日本と韓国の都市で柔軟な働き方の普及を妨げる要因となっています。

オーストラリアの都市に関連する課題

生活費

住宅供給の制約、都市計画の問題、金利の現状は、生活費を圧迫する要因です。このことは、メルボルン、シドニー、ブリスベン周辺の都市中心部に特に該当し、郊外や都市近郊地域にもその波が及び始めています。

計画プロセス

新しい開発や土地利用方法の変更の際に必要な計画と承認のプロセスは、都市における投資とイノベーションの障壁となる可能性があります。このことは、都市計画の手続き上の負担を軽減するメカニズムを生み出すための機会ととらえることができます。たとえば、コミュニティとの関わりを強めることは、この障壁を取り払う1つの方法です。

インフラのレジリエンス

気候変動と異常気象は世界中に影響を及ぼしていますが、オーストラリアの都市は特に脆弱です。洪水や猛暑、山火事が蔓延するなか、何兆ドルにも相当するインフラだけでなく、都市中心部の居住性も危険にさらされています。





ケーススタディ：シンガポール
シンガポールは、MICEの目的地として知られ、家族向けの旅行先としても知られています。シンガポールは、観光サービスや自然資産が限られているという誤ったイメージでとらえられがちですが、世界クラスの建築物、活気あふれる街の文化、美食家を喜ばせるグルメでますます認知度を高めています。

土地不足や不動産価格の高騰を一因とした物価高は、シンガポールが常に抱えてきた課題の1つです。パンデミックによって生活費の懸念はさらに高まっており、シンガポールは今、特に住宅、食料、輸送分野でのインフレ対応に追われています。

シンガポールは、複合用途開発と近隣地域の開発による都市の活性化を図るため、都心部を社会的交流の場として再考する計画を立てています。同様に、ジュロンレイク地区や複合施設Our Tampines Hubなど、都心部から離れた場所で複合用途の場が開発されており、開発は今後も拡大される予定です。

そのため、これらの複合用途開発は、居住、商業、観光向けの多様なサービスを手頃な価格で提供する場として利用することで、チャンスを開き出すことができます。こうした新しいモデルは、費用に見合った価値を提供するものであり、デジタルノマドなどの幅広い観光セグメントを呼び込むことが可能です。

シンガポールはまた、その「ガーデンシティ」のイメージを活かすとともに、ウェルネスツーリズムやサステイナブルツーリズムに関連した観光客の好みの変化に乗じることができます。また、リモートワークが浸透を続けるなか、リモートワークがすでに普及した地域の中心的ハブとしての役割を果たすのにも適しています。

都市の中心部から離れた複合用途開発（ジュロンレイク地区など）に来訪者や企業を呼び寄せるインセンティブや、ターゲットを絞ったマーケティングキャンペーンを増強することも効果的です。



第3章 今後の道筋

仕事や旅行、ライフスタイルの変化によって生まれた機会をつかみ、その一方で課題に対処するには、政策立案者や業界の事業者がアクションを起こす必要があります。これらのアクションは、特定の政策の変更、デジタルツールの導入のほか、実現要素としての主要インフラの整備やコア機能の構築にまで及びます。都市の改革につながるこれらのアクションは、主に3つの分野にまがります。

- **新しい原則を中心に据えた都市開発**：都市のレジリエンスを築くために、都市と業界の利害関係者は、人を中心としたアプローチと持続可能性の原則を新しい政策に組み込み、将来の開発に反映させる必要があります。
- **都市構造と空間の再考**：一極集中の解消、分散化、柔軟性のための新たな都市計画は、都心の性質を変え、新たなハブの形成につながります。都市が経済活動の構成を見直す必要に迫られるなか、複合用途ビルや新しいサービスが今後さらに増えていくと考えられます。
- **新しい働き方や旅行のスタイルの促進**：デジタル化が急速に進み、コロナ禍を通じて仕事と旅行の新しい枠組みが生まれるなか、都市がこれまでとは異なるタイプの旅行者を獲得するためには、新しいサービスを開発し、提供するための障壁を緩和していくことが必要となります。

今後の道筋

3.1 新しい原則を中心に据えた都市開発

新型コロナウイルスのパンデミックと気候変動による危機的状況が相まって、環境、社会、経済面の持続可能性は都市計画の議論の最重要ポイントとなり、総合的なレジリエンスを築くことの重要性が浮き彫りになりました。



レジリエンスと持続可能性を盛り込んだ計画：政策立案者は、緊急の問題と以前からある問題の両方に対応できるよう、環境、社会、経済面のレジリエンスに支えられた都市戦略を策定することを検討してはどうでしょうか。都市の計画部門は、柔軟性、冗長性、包摂性などの原則を、将来の都市マスタープラン、入札要件、建築基準法に組み込むことができます¹。そうすることで、気候変動への適応策（護岸、洪水管理システム、森林火災早期警報システムなど）、経済的な適応能力（適応型食料サプライチェーンなど）、社会的レジリエンス（コミュニティアウトリーチプログラムなど）に関連したニーズを満たせるようになります。また都市は、公衆衛生やウェルビーイング、公平性に向けた政策の策定も検討すべきでしょう。

東京都の「未来の東京」戦略の英訳版である「Tokyo Sustainability Action 2021」には、東京都で発生しやすい洪水災害を軽減するためのインフラの構築について記載されています。今後は、災害に強い都市づくりを目指す都の構想に沿ったかたちで、防災機能の開発に重点を置いた取り組みが進められます。その例として、洪水管理機能を高める護岸や下水道貯蔵施設、高台コミュニティの建設があります。



健康的で持続可能な建築環境の整備：健康的で持続可能な仕事環境に対する需要の高まりと相まって、環境に配慮した建築認証や近隣開発認証（LEED、GreenMark、GreenStarなど）のほか、健康とウェルビーイングに重点を置いたWELL認証の取得を求める風潮が高まっています。政策立案者は、建築基準法に持続可能性の最小要件を含めたり、持続可能性とウェルビーイングにフォーカスした開発にインセンティブを与えたりすることによって、この動きを後押しすることができます。

政府機関は、デベロッパーや施工業者、施設管理者へのインセンティブの付与を積極的に行うことで、ウェルビーイングと持続可能性の基準を満たす将来の都市開発を促進できます。こうした基準を満たすには、たとえば、最新のフィルター・殺菌システム（MERV14、紫外線など）による室内空気質の改善、エネルギー効率の高い空調システムや照明器具の設置などが必要となります。エンジニアリングコンサルタントは、適切な製品を推奨することで、この取り組みをサポートできます。設計コンサルタントは、パッシブデザイン機能（外皮の断熱、自然エネルギーを最大限に活用した天窓など窓の配置等）を積極的に計画に組み込むことで、これらの成果をサポートすることができます。最後に、デベロッパーと施設管理者は、最先端の予知保全・リモート監視・診断技術に投資して、建物のレジリエンスを高め、より先を見越したアプローチで資産の寿命を延ばす必要があります。

¹ 「City Resilience Index」 (Arup, 2022年)

今後の道筋



シンガポールのグリーンビルディング

シンガポールの建築建設庁（BCA）は2021年、シンガポールの低炭素建築環境への移行を加速することを目標に掲げたシンガポール・グリーン・ビルディング・マスタープランを発表しました。この計画の下、**6,300万シンガポールドルのグリーンマーク優遇制度を2022年に導入し¹**、建物の所有者に助成金を提供することで、エネルギーパフォーマンスを改善することを奨励しています。BCAによると、これらの助成金はエネルギー効率改善のための改修時の初期資本コストを削減するだけでなく、投資収益率も高めます。

この政府助成金の目的は、既存の建築物のエネルギーパフォーマンスを高めることによって、**2030年までに国内のビルの80%をグリーン化する**という、シンガポール政府が「シンガポール・グリーン・プラン2030」の中で設定した目標を達成することにあります¹。

皿

より幅広いコミュニティメンバーに参加型計画プロセスへの関与を促し、その声を反映させる：都市中心部と郊外の居住性を見直すにあたり、都市計画者と当局は、計画サイクル全体にわたって参加型の計画プロセスを拡充することによって、コミュニティや地域経済が必要とするものを将来の都市開発の中心に据えることができます。協議には、各個人、自治会などの住民組織、地元の事業者が参加できます。政府機関はこの取り組みを成功させるため、計画当局に十分な資金を提供して全員参加型のアプローチをとり、協議で集まった意見を計画プロセスに統合させる必要があります。政府機関は、あらゆる社会経済状況や人口区分の人を参加させ、（オンライン参加オプションや翻訳サービスの提供によって）あらゆる人が計画プロセスに関与できるようにするための措置を講じるべきでしょう。

- **人と自然をビジネスの中心に置く**：変化するエンドユーザーの価値観に対応できる可能性が高いのは、利益のためだけに事業を運営する企業ではなく、トリプルボトムライン（環境・社会・経済）の3つの軸すべてにわたって価値を最適化する方法を理解している企業です。特にホスピタリティや短期賃貸などの業界では、自分と同じ価値観をもつ企業や、環境問題や社会問題の解決に貢献するサービスを提供している企業を求める顧客の割合が増えています。企業はそのことを踏まえ、報告のみを目的とした活動の枠を超えて、持続可能性を土台にした総合的な企業戦略、従業員エンゲージメント、各種サービスの提供に着手する必要があります。この取り組みに早く対応すると、相当な見返りを得ることができます。

¹ 「Green Mark Incentive Scheme for Existing Buildings 2.0」（BCA、2022年）

今後の道筋



参加型都市計画 – 「ソウル2040」

「私だけのローカルなソウル、皆のグローバルなソウル」の実現を目指すこの計画は、ソウル市の土地利用に関する柔軟な社会空間モデルを土台としたもので¹、地域のインフラ強化を優先し、生活・仕事・余暇の場の相互のつながり、移動の利便性を向上させ、歩きやすい街とすることを目標としています。「ソウル2040」は、市民の参加に大きく依存しており、市民のエンパワーメントを図り、計画のあらゆる段階に市民を関与させることで、そのニーズと関心を都市計画に反映させられるようにしています。このような市民参加型の計画プロセスは、市民と政府機関との協力・連携関係の強化にもつながっています。単身世帯の増加を背景に、共有サービスや多機能型施設の確立が優先されたことは、マスタープランに市民が参加したことによる成果の1つです。

¹ 「“Seoul 2040 Comprehensive Plan” for new urban spatial structures amidst digital transformation」 (ソウル特別市、2022年)

都市構造と空間の再考

勤務時間の細分化、リモートワークの普及、持続可能な開発への関心の高まりを受け、都市は都心部の機能を再考する必要に迫られています。健康とウェルビーイングへの懸念が高まるなか、都市計画者は、生活の質をサポートできる都市形態の実現に取り組む必要があります。

都市中心部と中心業務地区の新しいモデル

- 
 建物や公共空間への多様な機能の取り込み：パンデミックは、都市にオープンスペースを確保し、「住む・働く・楽しむ」のバランスを取ることの重要性を浮き彫りにしました。都市計画者は、日中および夜間のプログラムに対応する都市中心部向け多機能スペースを設計することで、さまざまな利用者グループによるスペースの活性化をサポートできます。

都心のスペースは、コミュニティ間の知識伝達と情報交換の場に変えることができます。そのためには、多様なコミュニティが集まるためのスペースを拡大する必要があります。政策立案者は、商業空間の大型テナントや長期リースモデルのみに重点を置くのではなく、複合用途の近隣地域や多機能ビルの開発を奨励することで、都市中心部の活動とテナントの組み合わせを多様化することができます。

「職住融合の暮らしに対応したものなど、複合用途の空間利用によって経済を多様化し、経済的レジリエンスを高めることが可能になります。」

ビクトリア州運輸計画局、土地区画整理担当ディレクター、
James Mant氏

今後の道筋

皿 **質の高い公共スペースの開発**：都市計画者は、各種プログラムや体験要素を活用して多様な来訪者を呼び込むことによって、活性化された公共スペースのネットワークを都市の中心部とその周辺に構築することができます。このような人が集まる中心的な場を作成することで、来訪者を都市全体に分散させることが可能となります。この取り組みをサポートするには、既存の公共スペースを保護し、質を高めて、新しい公共スペースを建物に取り入れることに関する政策を策定する必要があります。こうしたスペースの例としては、フェスティバルに利用できる公共公園、水上交通体験に利用できる河川や運河、プレイスメイキングに利用できる歩行者専用道路などがあります。政策には、マリーナベイ・ウォーターフロント・マスタープランなどの都市形態に基づく設計や建築基準が含まれます。

皿 **居住スペース種別の多様化と短期滞在者向けオプションの提供**：都市計画者は、都市中心部をさまざまなコミュニティの出会いの場としてとらえ、さまざまなコミュニティのニーズに対応する多様な住居タイプを導入することで、手頃な価格の長期居住空間に加え、短期滞在者（ワーケーション/ブレッジャーの来訪者など）向け居住空間を提供することもできます。これを成功させるためには、新しい計画政策のサポートに加え、古くなった建物を対象とした補助金/助成金を提供することで、既存の用途を新しい住居/宿泊タイプに変換することを奨励する必要があります。

皿 **ビルの1階と正面部分の活性化**：活性化するエリアを特定し、都市設計のガイドラインを定めます。そうすることによって、建物の1階部分と正面部分を特徴づけ活性化するとともに、外観を魅力的にして、来訪者が足を止めて空間を味わい、関わるようにすることができます。シンガポールのカトンとジョーチャットにあるプラナカン・ショップハウスは、精巧にデザインされた魅力的な正面スペースが成功をもたらしたよい例です。



活気あふれる都市部 – 代々木公園（東京）

東京の都心部にある代々木公園は、人気のショッピング街、原宿と表参道や、新宿と渋谷にも近接しています。ピクニックなどの無料のレジャー活動の中心地として年間を通して賑わっており、音楽コンサートや毎月の大江戸骨董市、沖縄ストリート・ミュージック・フェスなどの大規模イベントのほか、アイラブアイルランド・フェスティバル、タイ・フェスティバル、ベトナム・フェスティバルのような多様な文化イベントも開催されています。

居住者と来訪者の両方が休息できる質の高い緑地であるだけでなく、観光目的や地元の人々との交流を求めて訪れる旅行者にも人気があります。

今後の道筋

公共スペースに関しては、誰もがアクセスできるようにするためのユニバーサルアクセスとアクセシビリティへの関心が高まっています。問題は戦略の策定ではなく、金銭的なインセンティブが欠落していることです。メルボルンは、成果が建築という「形」になって得られるようなインセンティブを与える必要があります。

— ビクトリア州雇用・区画・地域局ディレクター、
Kate Hardwick氏

皿 **アクセスとモビリティの改善**：都市計画者はファースト/ラストマイルの交通結節を改善し（住宅地の支線バス網など）、自転車のためのインフラを整備し、アクティブ・モビリティを奨励することで、自動車中心の都市計画から脱却することができます。政策立案者は、都市で開発される新しい形態のモビリティサービスへの参入障壁を取り除くことで、これをサポートできます（補助金やパートナーシップなど）。メルボルンのギルフォード・レーンのように、道路の歩行者専用化や緑化のような人中心の都市設計は、世界中の都市で検討されています。政策立案者は、モビリティを都市開発に盛り込むにあたり、誰もが平等にアクセスできるよう、ユニバーサルアクセスの監査の実施やユニバーサルデザイン基準の実装を検討する必要があります。

皿 **郊外へのインフラ投資のためのインセンティブの提供**：政策立案者は、インフラでサポートされた新しい空間や観光サービスを開発できるよう、デベロッパーと観光サービス提供者に郊外への投資を促すインセンティブを検討すべきです（補助金、資金調達、優遇税制など）。たとえば、ビクトリア州政府の地域開発担当部門Regional Development Victoriaによる地域観光投資ファンドは、農村地域の観光プロジェクトに資金を提供することで、地域への民間投資を促進し、地域観光資産を創出しています。この計画は、メルボルン大都市圏のワイン市場の拡大に大きく貢献しました。

皿 **公共交通指向型の都市開発（TOD）**：都市計画当局、都市開発者、およびサービス提供者が連携することで、公共交通機関の駅周辺部を利用したコンパクトな複合用途スペースや歩行者/自転車優先スペースの開発が可能になります。これにより、生活、仕事、サービス、娯楽が近場に集まり、24時間365日の活気が地域に生まれて、自給自足の体制とレジリエンスが確保されます。



今後の道筋

-  **新築ビルの開発よりも既存のビルの適応型再利用と改修を促進：**これによって、建築物から新たな価値を引き出し、建設関連のスコープ3の排出量を制限するとともに、都市のアイデンティティを守ります。このためには、インセンティブの提供や資金調達スキームが有効です。たとえば、シンガポールの金融機関と建築建設庁（BCA）の共同スキームであるBuilding Retrofit Energy Efficiency Financing（BREEF）は、エネルギー効率の改善を目的とした改修の初期費用をカバーするものです¹。さらに、世界中の農村地域の町が、古くなった建物の再生・再利用を促進することによって、新しいタイプの旅行者/労働者を獲得し、地元経済を活性化するよう取り組んでいます（コワーキングスペース、ギャラリーなど）。

オーストラリアの都市における現在の改修市場は伸び悩んでおり、改修と転用を促進するための当局によるテコ入れが必要です。同様に、クアラルンプールでは不動産が供給過剰状態になっており、政府と民間セクターが連携して新規建設を抑制し、既存の不動産を積極的に活用することが求められています。

-  **働く場所の分散化と再考：**企業は、新たな従業員ニーズに対応するため、物理的なオフィスの見直しを進めています。たとえば、都心のオフィスの再定義や、地方のサテライトオフィスの開設がこれに当てはまります。東京を拠点とするIT企業の一部は、オフィスを白浜町ITビジネスオフィスに移転しました。これにより、従業員はこれまでとは異なる海辺の環境で働きながら、白浜町の経済活性化をサポートすることができます。既存のオフィススペースを維持することを選択したIT企業は、オフィス空間を再編して、リモートワークでは得られない体験（コラボレーションスペース、アクティビティ、交流など）を従業員に提供することができます。

3.2新しい働き方や旅行のスタイルの促進

ハイブリッドワーク、融合型ライフスタイルのトレンド（ブレジャー、ワーケーション、デジタルノマドなど）、コンシャスツーリズムの需要がメインストリーム化するに伴い、公共セクターと民間セクターの関係者は、以下に示すさまざまな施策を導入して、これらの変化をチャンスに変えることができます。

-   **外国人労働者の誘致：**政策立案者は、人材誘致戦略を策定して人的資本の能力を構築し、人材不足や高齢化の問題に対処できます。そのための手段として、外国企業の参入を促進するインセンティブの開発（助成金のサポート、資金調達スキームなど）や、外国人労働者にとって魅力的な都市づくりの施策（ブランディング、言葉の壁の解消、ビザ要件の緩和など）があります。たとえば、日本政府は2019年以降、「特定技能」在留資格の5年ビザでの外国人人材の受け入れ人数を増やすよう入国管理法案を改正し、労働者が家族を日本に連れてこられるようにしました。

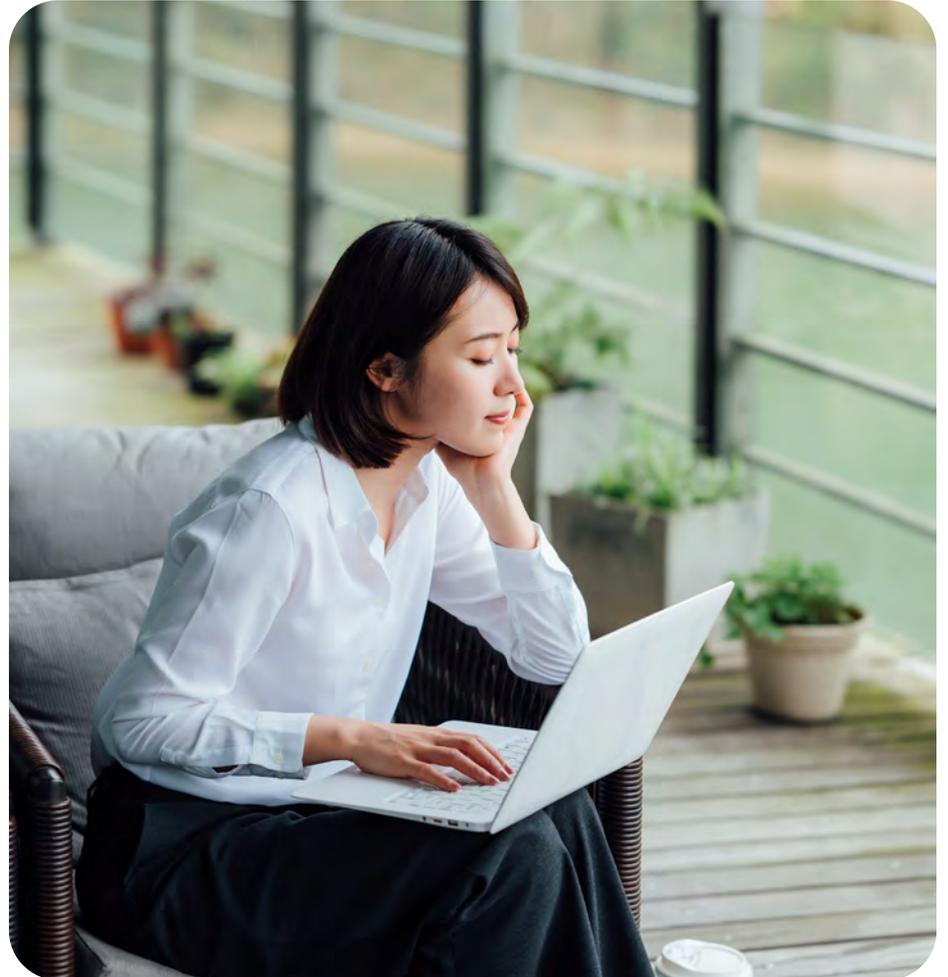
-  **デジタルノマドビザ：**政策立案者は、新しいデジタルノマドビザの導入やビザ要件の調整（必要最低収入の引き下げ、ビザ延長プロセスの簡易化など）を検討して、世界的に拡大するリモートワーカーを呼び込むことができます。たとえば、マレーシアは2022年にデジタルノマドビザ（DE Rantau Nomad Pass）の発給を開始しました。このビザの保有者は、年間最低収入の24,000ドルと、3か月の雇用証明があれば、最長で2年間滞在できます。このように要件が緩和されたことで、マレーシアはデジタルノマドにとって、滞在しながら働く場所としての魅力を高めています。

¹ 「Our Targets」（SG Green Plan、2021年）

今後の道筋

 **抜け穴ゼロの「場所に縛られない働き方」(WFA) 規則の策定**：企業は、WFAポリシーを明確に定義することで、従業員がリモートワーク、ワーケーションの取得、在宅勤務を必要に応じて選択できるようにすることができます。場所に縛られない働き方は、税務コンプライアンス、移住に関する懸念、現地の雇用規制、データセキュリティなどに関連したリスクをもたらす可能性があります。企業は、柔軟な働き方を従業員に許可する規則を制度設計する際には、これらのリスクを軽減するための戦略的な制限を設けつつ、機能横断的アプローチを採用することができます。たとえば企業は、自分たちの法人または事業所が置かれている国での就労を従業員に許可すれば、現地の給与税に関する既知の知識を活用することができます。また、データプライバシーとセキュリティを自宅から管理できるよう従業員をトレーニングすることも必要です。

 **デジタル接続性とデジタルリテラシー**：政策立案者は、デジタルインフラの拡大とデジタル化率の向上に、都市部と農村部の両方で取り組む必要があります。電子決済などのツールは効率向上に役立ちます。また、ソーシャルメディアを活用すると、あまり知られていない目的地で提供されている観光サービスに関する情報を、不特定多数の利用者にオンラインで広めることができます。農村部の接続性を高め、デジタルインクルージョンのニーズに対応し、観光客を引き付けて経済を活性化する能力を農村コミュニティに提供するには、“デジタルセンター”やブロードバンドなどのインフラを農村地域に設置する必要があります。2020年に韓国政府が発表した「デジタルニューディール」の一環として、インターネットネットワークとデジタル・キャパシティ・ビルディング・センターが地方に設置されます。また、これらのコミュニティには、情報や電子サービスへのアクセス改善を目標としたデジタル教育も提供されます。



今後の道筋

3.3新しい都市観光の育成

  **サステイナブルツーリズムの可視化**：観光事業者は、環境に配慮した旅行に対する消費者需要の高まりへの対処として、事業活動の環境への影響と社会的影響を消費者に対して見える化する必要があります。また、監査、監視、報告、情報開示の枠組みをビジネスに組み込んで、消費者に対する透明性を高めることができます。持続可能性のための取り組みの成果を測定するにあたっては、基準と報告手段が標準化されていないことに起因するギャップを解消するために、観光業界、政府機関、市民団体が相互に協力し、ビジネスの環境パフォーマンスを調べる方法を標準化して、観光サービスが環境面で有益かどうかについて有意義な判断を下す必要があります。

-  **国内旅行の促進**：政策立案者は、国内の目的地と自然資産を活用して、地域の観光業の回復を後押しする必要があります。そのためには、国内観光客にインセンティブを与え、地元の観光事業者や宿泊施設、外食ビジネス向けの旅行支援金制度やクーポンプログラムを立ち上げます。これによって、地域の供給業者の回復が促進され、地元住民が都市の魅力を探れるようになります。日本の観光産業は、コロナ禍にもかかわらず、政府が2020年に実施したGo Toトラベルキャンペーンの成功によって比較的回復が進んでいます。このキャンペーンは、国内観光客の旅行費用の最大50%を補助するもので、国内旅行ブームにつながりました。しかしその一方で、プログラムの展開に問題があり、オンライン旅行会社によっては、デジタル化の遅れが原因で参加できないケースがありました。

  **地域社会との連携による地域活性支援**：地域のコミュニティメンバーと利害関係者は、魅力的な観光・商業サービスの共同開発に取り組むことができます。これにより、新たなサービスが地域社会とその経済を念頭に置いて設計されるようになります。ビクトリア州政府は、先住民コミュニティのエンパワーメントに取り組んでおり、観光セクターはその中心的な役割を果たしています。2019年、アボリジニによる活動（芸術品や工芸品、ギャラリーなど）に参加した国内外からの来訪者は、11億オーストラリアドルを費やしました。他の多くの都市も、地域社会と協力して観光サービスを多様化し、分散化することが可能です。たとえば、ソウル市は寺院滞在体験を提供している寺院と協力して、この体験の認知度を高めることができます。また、クアラルンプールは、「ハラルツーリズム」のような成長中のニッチな観光サービスを地域活性に役立てることができます。

異文化を深く体験することは、最近の若い旅行者が好む旅行スタイルとなっています。こうしたなか、有意義な体験を生み出すことに重点が置かれるようになっています。

立命館アジア太平洋大学、**Kimo Boukamba**教授

用語集

- **ブレジャー**：出張の滞在期間を延長して余暇を楽しむ旅行のスタイル
- **ワーケーション**：休暇を取りながらリモートワークを行う旅行のスタイル
- **サステイナブルトラベル**：経済、社会、環境の持続可能性にプラスの影響を与えることを目的とした旅行の形態
- **エコツーリズム**：自然環境や野生生物を体感する観光スタイル
- **農村観光**：都市近郊または地方で行われる、農村滞在型の観光活動
- **都市近郊地域**：農村部から都市部への移行ゾーン。通常は都市の周辺部に位置します。
- **ステイケーション**：自宅がある市内などの近場に休暇目的で短期間滞在すること
- **場所に縛られない働き方 (WFA)**：従業員がどこからでもリモートワークを行えるようにする勤務形態
- **ハイブリッドワーク**：従業員が在宅勤務かオフィス勤務かを選択できるようにする柔軟な勤務形態
- **デジタルノマド**：一か所にとどまらずに旅をしながら、特定のスキルを活かして100%リモートワークを行う人
- **MICE**：ミーティング（会議）、インセンティブ（報奨旅行）、コンベンション（国際会議）、エキシビション（展示会）
- **ニッチツーリズム**：ある地域に固有の自然資源と人工資源を活かした観光活動や、観光客に固有のライフスタイルに対応した観光活動。ニッチツーリズムは少数の消費者を対象としたものですが、観光市場の1つとして定着しています¹。
- **コンシューマークラス**：1人1日あたり米11～120ドルを旅行に費やす中産階級以上の世帯²



¹ 「The emerging trend of Niche tourism: Impact analysis」 (Journal of marketing research and case studies、2021年)

² 「Which will be the top 30 consumer markets of this decade?」 (World Data Lab (発行元はBrookings Institution)、2021年)