

[中部圏におけるインバウンド観光の広域連携に関する調査研究]

インバウンド観光に取り組む DMOについて

(Destination Management / Marketing Organization)

報 告 書

2018年5月

公益財団法人 中部圏社会経済研究所

はじめに

2017年の訪日外国人旅行者は、過去最高の2,869万人となり、2020年の訪日外国人旅行者数4,000万人が視野に入ってきた。訪日外国人旅行者による旅行消費額についても、2017年は過去最高の4兆4,162億円となり、インバウンドによる消費が日本経済を下支えするまでになっており、各地域において、旺盛なインバウンド需要を取り込んでいくことが観光地域づくりの喫緊の課題となっている。

当財団では2016年度から、中部圏におけるインバウンド観光の広域連携に関して調査研究を実施し、インバウンド観光の現状と課題について調査を行っている。

2016年度と2017年度は、インバウンド観光需要を取り込んでいく観光地域づくりの舵取り役と期待される日本版DMO（Destination Management / Marketing Organization）に焦点を当て、DMOの現況と方向性、DMOの取組事例、その課題や施策の検討を行ってきた。

本報告書は、これら調査研究の成果をまとめたものである。

調査研究にあたっては、自治体関係者、DMO関係者はじめ、数多くの方々からご助言・お力添えをいただいた。また、インバウンド観光研究会のメンバーには、検討の過程で、示唆に富む数多くの建設的な意見を頂戴した。この場をお借りして関係者の皆様に厚く御礼申し上げます。

2018年4月

公益財団法人 中部圏社会経済研究所

【目次】

はじめに

全体概要（サマリー）

第1章 インバウンド観光の現状と課題

- 1 インバウンド観光の現状 1
- 2 インバウンド観光の取り組むべき課題 9

第2章 DMOの現況と方向性

- 1 海外での DMO 概念登場の背景 14
- 2 観光振興策と DMO の位置づけ 16
- 3 海外 DMO の権限と資金 18
- 4 海外の DMO の財源のレベルと DMO の基本形 22
- 5 日本での DMO 概念登場の背景 24
- 6 課題 25
- 7 なぜ、DMO 政策を展開するのか？ 31

第3章 DMOの事例調査

- 1 日本版 DMO の概要 37
- 2 DMO の事例の概要 41
- 3 地域 DMO の事例調査 42
- 4 地域連携 DMO の事例調査 51
- 5 広域連携 DMO の事例調査 58
- 6 まとめ 62

参考文献 66

参 考

インバウンド観光政策について—タイの事例を中心に— 67

学校法人桜花学園 名古屋短期大学 教授

辻 のぞみ

以 上

【インバウンド観光研究会委員】

(2018年3月現在)

氏名	所属・役職
辻 のぞみ	学校法人桜花学園 名古屋短期大学 教授 観光総合研究所 副所長
堀 泰則	一般社団法人飛騨・高山観光コンベンション協会会長
高木 浩	株式会社 JTB プロモーション 代表取締役
光本 滋	株式会社日本政策投資銀行 東海支店長
山田 雄一	公益財団法人日本交通公社 観光政策研究部 次長 主席研究員／博士（社会工学）
西村 哲治	一般社団法人 中央日本総合観光機構 常務理事
森 浩英	一般社団法人中部経済連合会 企画部長
織田 浩	名古屋商工会議所 産業振興部 流通・観光グループ長

(敬称略)

※山田委員には、「第2章 DMO の現況と方向性」の講演原稿を監修していただき、辻委員には、「インバウンド観光政策について一タイの事例を中心に一」を執筆いただいた。他は、事務局にて執筆した。

全体概要（サマリー）

第1章 インバウンド観光の現状と課題

2017年の訪日外国人旅行者数は2,869万人、訪日外国人旅行消費額については4兆4,162億円となり、過去最高となった。

日本の新たな目標は、訪日外国人旅行者数は2020年が4,000万人、2030年が6,000万人、訪日外国人旅行消費額は2020年が8兆円、2030年が15兆円となっている。世界観光機関（UNWTO）の長期予測によると、国際観光客到着客数は、2020年に14億人、2030年に18億人と拡大していくとしている。2017年の中部圏の外国人比率は、全国15.7%より中部圏では8.9%とかなり低い比率となっている。

インバウンド観光の傾向として、①個人旅行（FIT：Free Individual Travel）の拡大、②女性比率の増加、③若年齢化、④リピーターの更なる増加、⑤モノ消費からコト消費へ、があげられる。

日本の新たな目標を達成するためには、次のインバウンド観光の課題に取り組んでいく必要がある。

- ①訪問する地域を主要3都市（東京、京都、大阪）から地方へ
- ②主要都市の観光関連施設のキャパシティ不足への対応、健全な民泊サービスの普及
- ③コミュニケーション能力、多言語での対応・・・旅行中に困ったこととしては、2017年度は、「施設等のスタッフとのコミュニケーションがとれない」が26.1%で最も多く、内容により踏み込んだコミュニケーションができないなどの不満の割合が増えてきていると思われる。
- ④旅行消費額の増加策・・・中国を除いた東アジアの一人当たりの費目別旅行支出は欧米豪諸国よりも低いため、欧米豪諸国からの旅行者を増加させるための施策が必要である。
- ⑤訪日外国人への災害時等対応の準備

第2章 DMOの現況と方向性

DMOはもともと日本の概念ではなく、海外の概念である。

DMOは、Destination Management OrganizationとDestination Marketing Organizationの2つの定義がある。いずれも、観光地ブランディングを行い、ブランド力を高めることを目的とする組織を明示する呼称であった。ただし、現在では、観光協会やコンベンションビューロー（CVB）を、DMOと総称するようになっている。

今、なぜ観光協会からDMOという言葉に変えてきたかということ、マーケティングやマネジメントをきちんと行っていくということが背景にある。地域の中で差別化することである。

【DMOの基本形】

1. 行政から独立した民間組織である
2. オフシーズン、ショルダーシーズン対策が基本的なミッション（経済振興）である。
3. 観光客数に連動する自主的な財源を有する北米系と、補助金・会費に依存する欧州系の2つに大きく区分出来る。
4. 前者は、潤沢な財源をもとに「マーケティング」を主体の活動。
 - ・具体的には、MICE(主にビジネス・ミーティング)、国際観光(インバウンド)、デジタル・マーケティングの3つが主たる対応分野
5. 後者は、(マーケティングを展開するだけの資力が無いので)「マネジメント」系統。
 - ・実際には、プロモーションや商品開発などが主体
 - ・デスティネーション・マネジメントは、その実現可能性を否定する主張もある(Pike他、2014)。

21世紀に入ると、国際旅客で人が動くようになり、海外の観光地と競争してお客を獲得し、滞在してもらい、満足して消費をしてもらわなければいけないという国際的な競争環境の中で、「DMO」が求められるようになった背景は、日本も海外も大きな違いは無い。ただ、日本は、国内市場が縮小傾向にあり、マーケティング的には海外よりも厳しい状況にある。

海外DMOは、そのミッションを経済振興にフォーカスしているのに対し、日本版DMOは、より広範なミッションが付加されている。海外DMOは、民としての独立性が高い（＝独立していることがDMOの存在価値）が、日本版DMOは国を含めた行政の関与が大きい。海外DMOでは、プロとしての地位が確立され、人材流動が起きているが、国内においてDMO活動を担う人材は、ほとんど存在しておらず、その育成の仕組みも確立されていない。

第3章 DMOの事例調査

インバウンドに取り組んでいる DMO のいくつかの事例を、地域 DMO、地域連携 DMO、広域連携 DMO 別に取り上げ、特徴は次のとおりである。

日本版 DMO	地域 DMO	一般社団法人飛騨・高山観光コンベンション協会 (特徴) ・地域一体となった外国人受入環境整備 ・統計収集とその活用 ・組織・推進体制の効率化や行政人材の活用の仕組み
日本版 DMO 候補法人	地域 DMO	一般社団法人田辺市熊野ツーリズムビューロー (特徴) ・収益事業として着地型観光への取り組み ・外国人目線の観光プロモーションと受け入れ環境整備
日本版 DMO 候補法人	地域連携 DMO	一般社団法人豊岡観光イノベーション (特徴) ・民間事業者との連携 ・民間人材の積極的な登用
日本版 DMO 候補法人	地域連携 DMO	公益社団法人石川県観光連盟 (特徴) ・観光プラン推進ファンドの運営 ・広域連携による活動
日本版 DMO	広域連携 DMO	一般社団法人せとうち観光推進機構 (特徴) ・観光活性化ファンドの活用 ・地域住民や事業者等をネットワーク化する取り組み

事例調査の結果、DMO に重要と考えられる事項をまとめた。

1 行政と DMO の一体的な取り組みの必要性

日本版 DMO においては、事業の取り組みや人材活用において行政と DMO の一体的な取り組みが必要である。

2 観光データの重要性

各種データはマーケティングの基礎情報であり、資金調達の基となるものである。そのためにも、行政が主体となってデータ収集し、そのデータを公表すべきである。民間側でも、行政任せにするのではなく、積極的に連携してデータを収集・整備していくことが必要である。行政が行えないときは、DMO などが連携してデータ収集を行うことが望ましい。

3 オフライン情報提供の重要性の再発見

デジタル情報に偏ることなく、海外のガイドブックへ掲載依頼し掲載されるようにも努める必要がある。

4 広域連携の必要性

インバウンド観光の場合、一つの観光地だけでプロモーションに取り組むのではなく他地域との連携が必要である。

5 観光品質基準の仕組みの必要性

訪日外国人が増加する中、宿泊施設や体験型コンテンツの量の充実に合わせて質の充実も必要である。訪日外国人旅行者に、利用者の視点に立った評価尺度で日本の観光サービスに関する情報提供を行い、安心して快適な旅行を楽しんでいただく仕組みを導入することが望ましい。

6 観光投資ファンドの設立

事業を補助金・交付金を活用して育成する以外に、事業の初期の段階から長期的な採算性の検討をして補助金・交付金に頼らないプロジェクトを進めることが必要である。

この場合、資金調達手段のメニューの一つとして DMO などは行政や金融機関と連携して、観光投資ファンドを設立するよう取り組む。

7 特定財源（法定外目的税、分担金）の検討

将来的には安定的な運営資金として、特定財源（法定外目的税、分担金）の検討も行うべきである。DMO の安定的な運営資金の一つとして、アメリカで導入されている観光産業改善地区 (Tourism Improvement District : TID) を参考にしながら、日本の観光地経営の財源となる仕組みを検討すべきである。ただし、日本版 DMO に対して、国の法律により法的な仕組みを整備することが必要である。

本 編

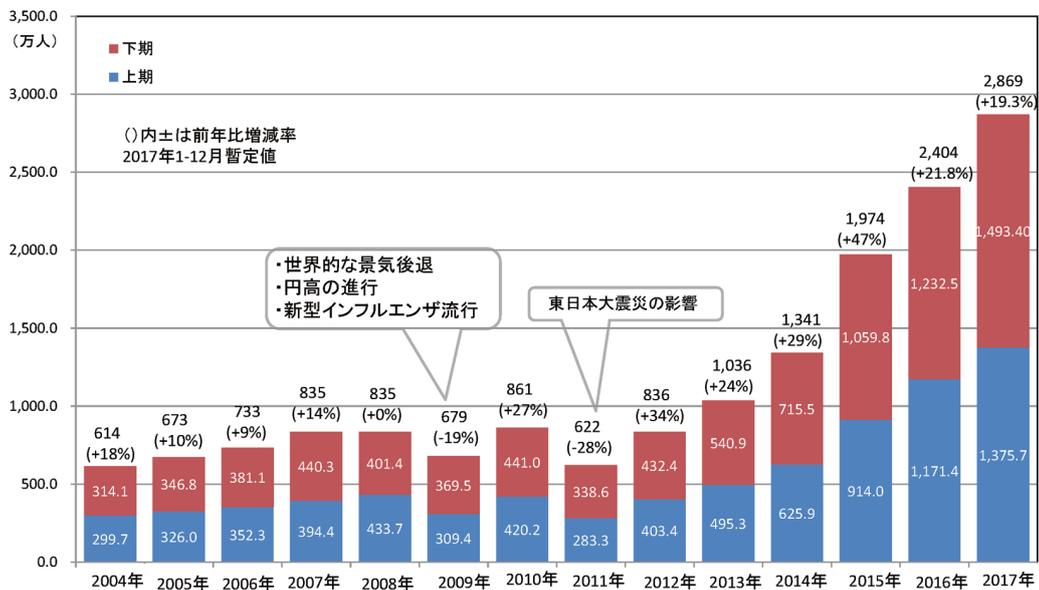
第1章 インバウンド観光の現状と課題

1. インバウンド観光の現状

1-1 訪日外国人旅行者数と消費額

訪日外国人旅行者数は、2013年に1,000万人を超えてから高い伸びで推移し、2017年は2,869万人、前年比19.3%増加となり、過去最高となった(図表1-1)。これは、日本政府が2014年時点で2020年の到達目標として提示していた2,000万人を大きく上回っている。訪日外国人数の急増の背景として、①ビザ要件の緩和、②アジアにおける中間所得層の増加、③LCC就航による航空運賃の低下、などが指摘されている。

【図表1-1】 訪日外国人の推移【全国】[万人]



出典：日本政府観光局「訪日外客数の動向」

訪日外国人旅行消費額は、訪日外国人旅行者数の増加とともに、増加している。2017年は4兆4,162億円、前年比17.8%増加となり、過去最高となった(図表1-2)。

【図表1-2】 訪日外国人旅行消費額の推移



出典：観光庁「訪日外国人消費動向調査」

1-2 日本国政府の目標値

日本国政府が2016年3月に策定した「明日の日本を支える観光ビジョン」における新たな目標（図表1-3）は、訪日外国人旅行者数は2020年に4,000万人、2030年に6,000万人、訪日外国人旅行消費額は2020年に8兆円、2030年に15兆円となっている。

【図表1-3】



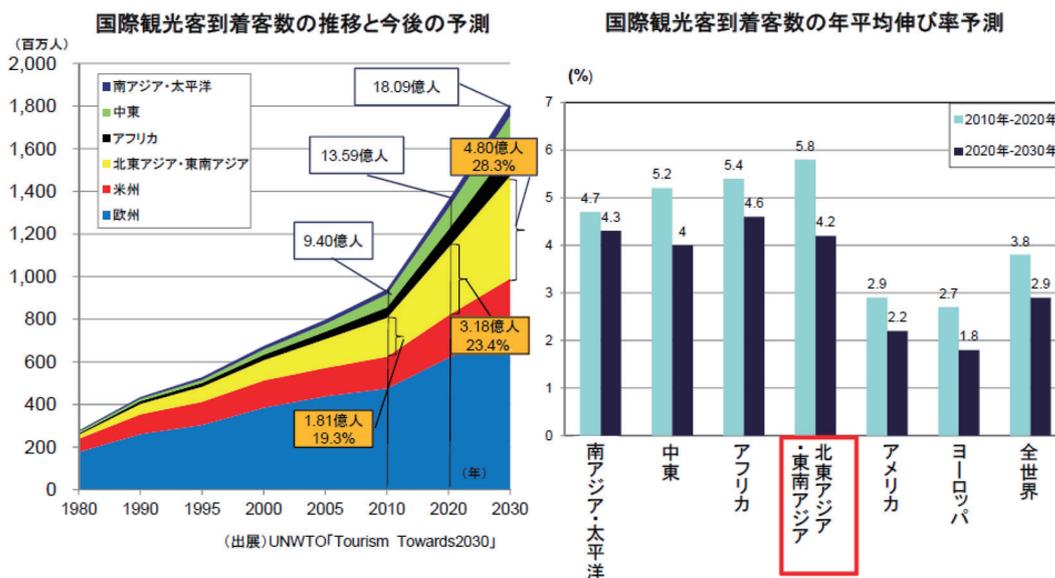
出典：観光庁「明日の日本を支える観光ビジョン」

1-3 今後の予測と日本が増加する理由

世界観光機関（UNWTO）の長期予測によると（図表1-4）、国際観光客到着客数は、2020年に14億人、2030年に18億人と拡大していくとしている。その中でも、北東アジア・東南アジア地域は、世界の中で最も高い伸びが予測されている。

【図表1-4】 拡大する国際観光市場（長期予測）

○北東アジア・東南アジア地域は世界の中で最も高い伸びが予測される国際観光市場。



出典：観光庁作成資料

世界経済フォーラム(WWF)の「旅行・観光競争力ランキング(136か国)」(図表1-5)では、2017年において、スペイン、フランス、ドイツに次ぎ、日本は総合4位となった。日本は「顧客対応度(Treatment of customers)」の指標が前回に続き1位で、「おもてなし」への評価が高い。前回119位だった「価格競争力(Price Competitiveness)」の項目は、「チケットへのサーチャージ(加算金)・空港使用料」などが改善して94位となり、「政府による旅行・観光業に対する優先度」の指標は、前回42位から16位に上昇した。

【図表1-5】WWFの「旅行・観光競争力ランキング」

■日本の「おもてなし」は高く評価されているが、世界における観光分野の実力は？

○世界経済フォーラム(WWF)の「旅行・観光競争力ランキング(136か国)」
・評価算出基準となる4領域14項目90指標に基づき、オープンデータや各種調査により算出

(2017年)では、総合4位。

- | | |
|----------|---------|
| ①スペイン | ⑨カナダ |
| ②フランス | ⑩スイス |
| ③ドイツ | ⑪香港 |
| ④日本 | ⑫オーストリア |
| ⑤イギリス | ⑬シンガポール |
| ⑥アメリカ | ⑭ポルトガル |
| ⑦オーストラリア | ⑮中国 |
| ⑧イタリア | |

出典：世界経済フォーラム(WWF)「旅行・観光競争力ランキング(136か国)」

デービッド・アトキンソン氏の「新・観光立国論」によると、観光大国になる4条件は「自然、気候、文化、食」であり、この4条件を日本はすべて満たしている国であるとしている。中部広域9県(富山、石川、福井、長野、岐阜、静岡、愛知、三重、滋賀。以下、「中部圏」)の観光資源は図表1-6のとおりで、温泉、山岳や国宝などの対全国比率が高い項目が多い。温泉では、温泉地数が22.3%、温泉宿泊施設数が32.7%、温泉利用者数が27.4%となっている。山岳では日本百名山が44.0%、国宝では天守閣が60.0%と対全国比率がかなり高くなっている。

【図表1-6】中部広域9県の観光資源

自然景観観光資源				(2018年5月現在)					
		全国	9県	対全国比		全国	9県	対全国比	
温泉	温泉地数	3,084	688	22.3%	総合観光	日本三大松原	虹の松原	三保、気比	66.6%
	宿泊施設数	13,108	4,280	32.7%		さくら名所百選	100	21	21.0%
	温泉利用者数(千人)	132,064	36,245	27.4%		国立公園	34	8	23.5%
	にっぽんの温泉百選	100	26	26.0%		動植物園	647	138	21.3%
	三名泉	草津、有馬	下呂	33.3%					
	山岳	日本百名山	100	44	44.0%				
河川	名水百選	100	22	22.0%					
湖沼	湖沼数	1,216	340	28.0%					
海・海岸	海岸線(km)	3万4千	3,290	9.7%					
	日本の渚百選	100	16	16.0%					
	日本の白砂青松百選	100	18	18.0%					

歴史文化観光資源				
		全国	9県	対全国比
建造物	重要文化財	2,238	508	22.7%
	史跡	1,778	290	16.3%
	名勝	369	79	21.4%
	国宝	5	3	60.0%
史跡・城跡	天守閣	(尾張、松江)	(唐津、松本、大山)	
	天然記念物	981	180	18.3%

(参考)中部広域9県
面積は、対全国比14.6%(2016年10月)
人口は、対全国比17.0%(2017年10月)
県内総生産は、対全国比17.9%(2014年度)

出典：各種データより中部社研作成

1-4 インバウンド観光の状況

インバウンド観光の状況は、全国と中部圏について、以下のとおりである。

延べ宿泊者数全体に占める外国人延べ宿泊者数の占める割合（外国人比率）（図表 1-7）は、全国では 2016 年の 14.1%から 2017 年の 15.7%へ、中部圏では 2016 年の 8.5%から 2017 年の 8.9%と増加している。中部圏の外国人比率は、全国よりかなり低い比率となっている。

【図表 1-7】 延べ宿泊者数全体に占める外国人延べ宿泊者数の割合

2016年・2017年の年間比較

単位：万人泊

県 別	①全宿泊者数			②外国人宿泊者数			外国人比率	
	2016年	2017年	伸び率	2016年	2017年	伸び率	2016年	2017年
富 山 県	341	363	6.5%	22	28	26.2%	6.5%	7.7%
石 川 県	870	853	-1.9%	62	73	17.2%	7.2%	8.6%
福 井 県	371	358	-3.4%	5	7	25.9%	1.5%	1.9%
長 野 県	1,780	1,820	2.2%	113	132	16.2%	6.4%	7.2%
岐 阜 県	638	596	-6.7%	101	94	-7.5%	15.9%	15.7%
静 岡 県	2,124	2,063	-2.9%	157	147	-6.1%	7.4%	7.1%
愛 知 県	1,656	1,752	5.8%	239	259	8.3%	14.5%	14.8%
三 重 県	930	819	-12.0%	35	28	-21.3%	3.8%	3.4%
滋 賀 県	483	438	-9.3%	48	38	-21.7%	10.0%	8.6%
中 部 圏	9,194	9,062	-1.4%	784	806	2.7%	8.5%	8.9%
全 国	49,249	49,819	1.2%	6,939	7,800	12.4%	14.1%	15.7%

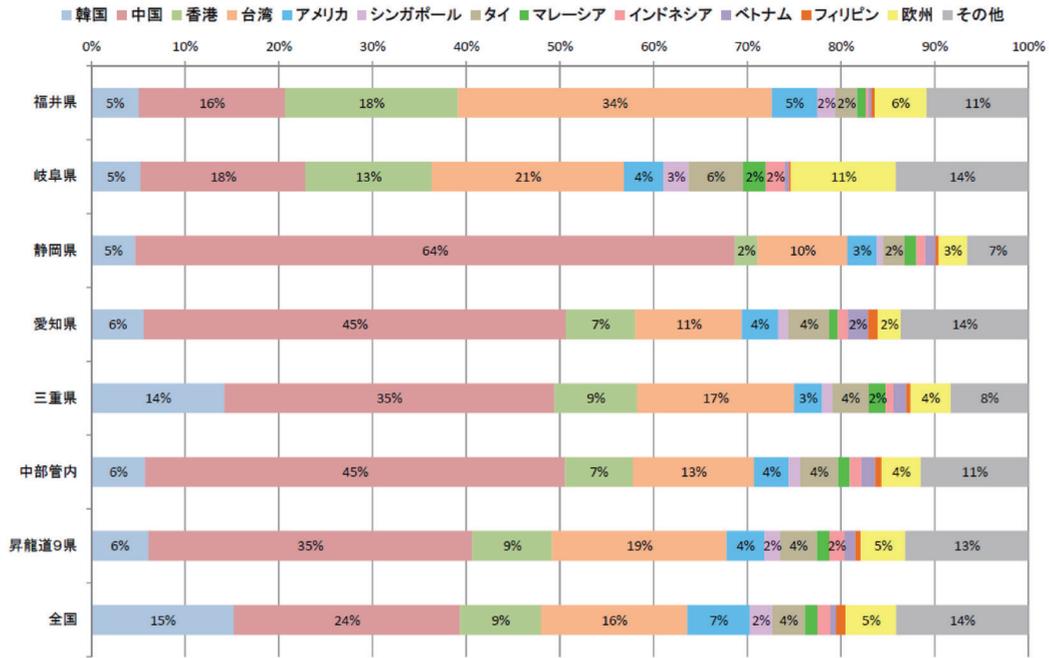
※観光庁「宿泊旅行統計調査」による。
 ※従業者数10人未満の施設を含む。
 ※端数処理の関係で合計値及び割合が異なることがある。
 ※中部圏は、中部広域9県（富山、石川、福井、長野、岐阜、静岡、愛知、三重、滋賀）である。

出典：観光庁「宿泊旅行統計調査」により中部社研作成

2017年の外国人延べ宿泊者数をみると、全国では12.4%と高い伸びとなったが、中部圏では2.7%と伸び率が小さい。中部圏のうち北陸の富山県が26.2%、石川県が17.2%、福井県が25.9%の高い伸び率になる一方、岐阜県が-7.5%、静岡県が-6.1%、三重県が-21.3%、滋賀県が-21.7%とマイナスとなっている。

外国人延べ宿泊者数の構成比を国籍（出身地）別（図表 1-8）にみると、中部圏は中国の割合が35%と、全国の24%よりも高い。各県別にみると、静岡県は中国が64%と非常に高くなっている。また、福井県は台湾が34%、香港が18%、と比率が全国より高く、岐阜県は欧州が11%と全国の5%より高くなっている。各県により構成が異なっている。

【図表 1-8】 国籍（出身地）別外国人延べ宿泊者数の構成比



※観光庁「宿泊旅行統計調査」平成29年1～12月速報値による。
 ※従業者数10人以上の施設のため、合計値が一致しない場合がある。
 ※構成比数値の2%未満は記載を省略している。

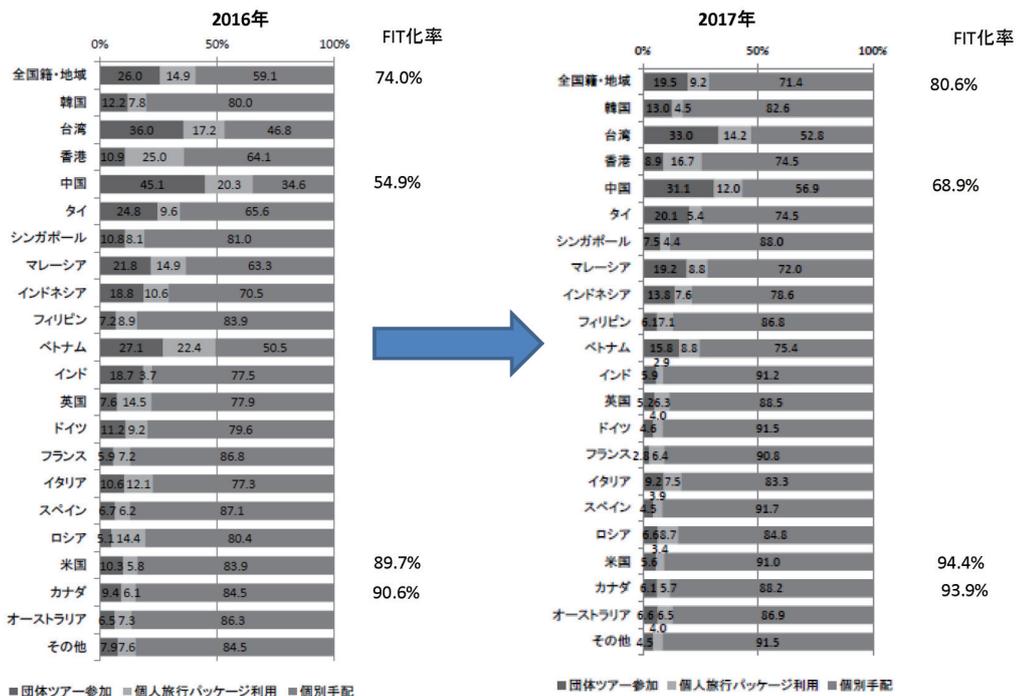
出典：観光庁「宿泊旅行統計調査」

1-5 インバウンド観光の傾向

(1) 個人旅行 (FIT : Free Individual Travel) の拡大

全国における FIT 化率 (図表 1-9) は、2016 年の 74.0% から 2017 年の 80.6% と大きく拡大している。特に中国の FIT の比率は、2016 年の 54.9% から 2017 年の 68.9% と大幅に拡大している。

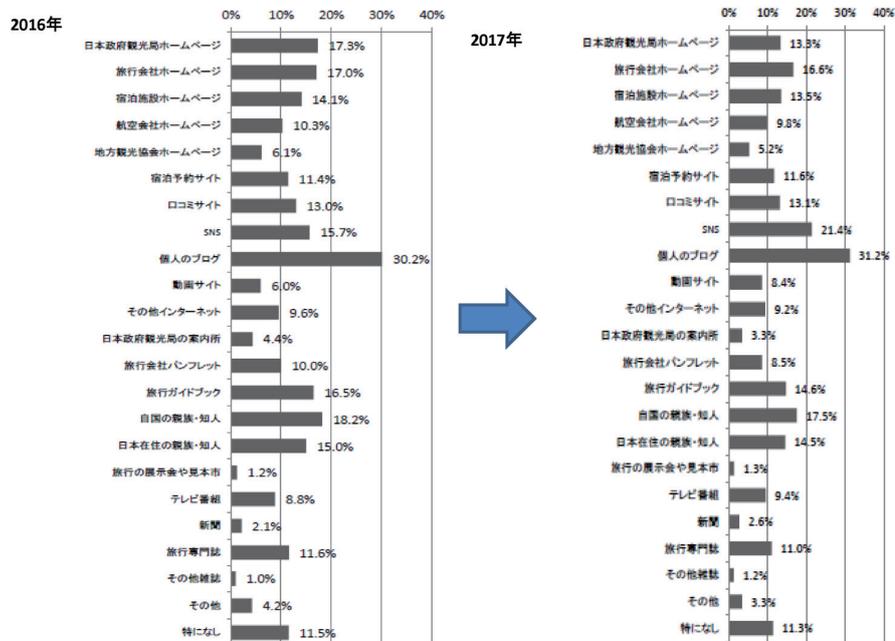
【図表 1-9】 個人旅行 (FIT : Free Individual Travel) の拡大



出典：観光庁「訪日外国人消費動向調査」

訪日外国人の出発前旅行先情報源（図表 1-10）は、利用割合が一番多いのは個人のブログで2016年30.2%から2017年微増して31.2%となった。次はSNSで2016年15.7%から2017年は21.4%に増加している。また、旅行ガイドブックは2016年16.5%から2017年には14.6%、旅行専門誌は2016年11.6%から2017年には11.0%となり、従来の紙媒体は一定の割合を占めているものの低下傾向にある。

【図表 1-10】 訪日外国人の旅行先情報源（出発前、複数回答）

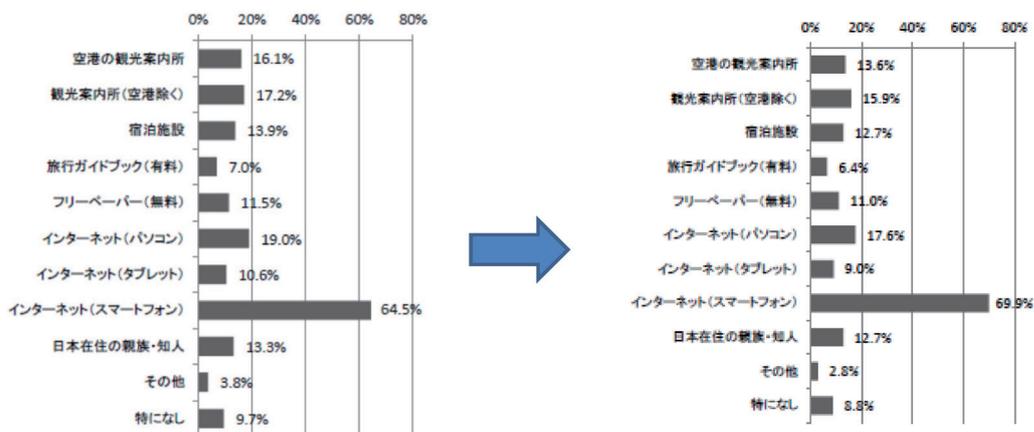


出典：観光庁「訪日外国人消費動向調査」

訪日外国人の日本滞在中の旅行先情報源（図表 1-11）は、インターネット（スマートフォン）の利用が第1位で2016年64.5%から2017年には69.9%に増加している。この状況から、各施設のホームページは、スマートフォンに対応していることが重要である。

また、観光案内所、宿泊施設、旅行ガイドブックなど従来の情報源は、合計すると約50%と一定の割合の利用者がいる。

【図表 1-11】 訪日外国人の旅行先情報源（日本滞在中、複数回答）



出典：観光庁「訪日外国人消費動向調査」

(2) 女性比率の増加

訪日外国人における女性比率は、2015年 48.5%から2016年が 50.7%と増加し、2017年にはほぼ横ばいの 50.3%となっている。欧米は男性が 5 割を超える一方、アジアの台湾、香港、中国、タイなどで女性が 5 割を超えている。

(3) 若年齢化

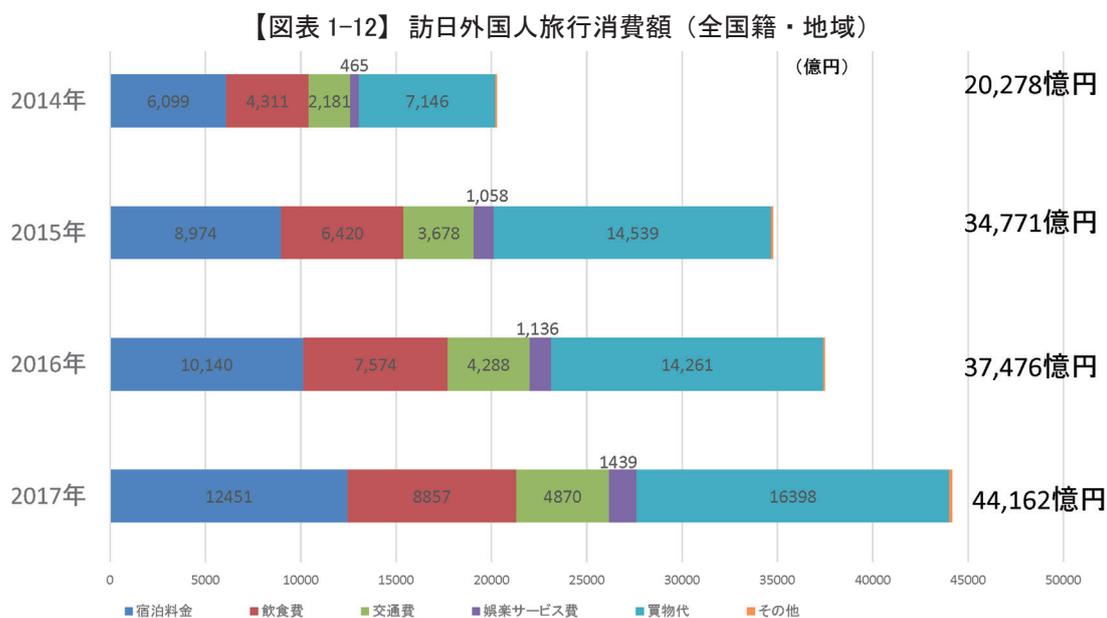
訪日外国人における 20 代以下の比率は、2015年 32.3%から2016年 35.2%、2017年には 36.9%へと増加している。

(4) リピーターの更なる増加

訪日外国人におけるリピーターの比率は、2015年 58.7%から2016年 59.3%、2017年には 61.4%へと更に増加している。

(5) モノ消費からコト消費へ

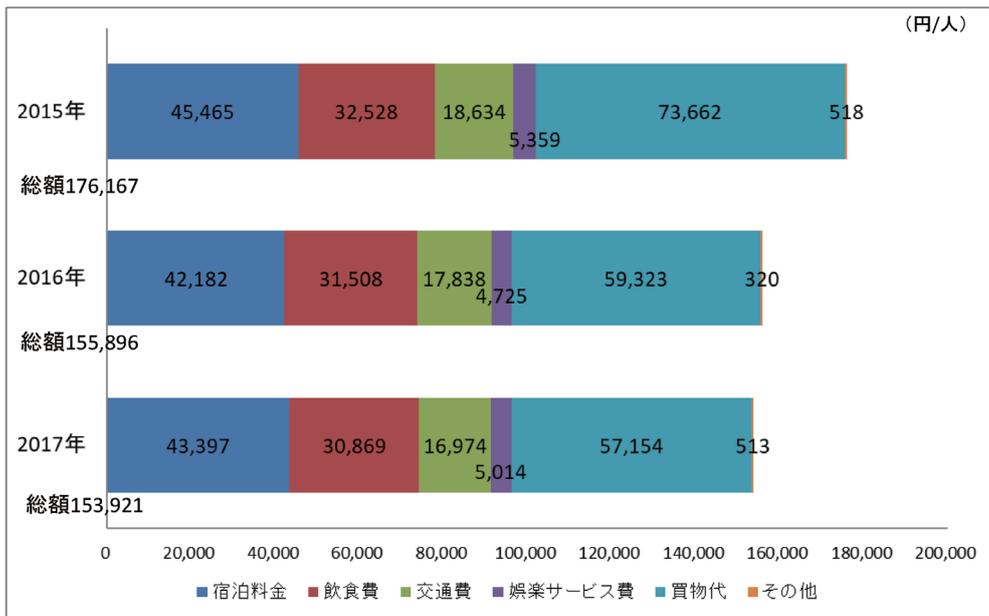
訪日外国人旅行消費額(図表 1-12)を見ると、人数の増加により旅行消費額は増加し、2017年は 4 兆円を超えている。その中で買物代の比率は減少し、娯楽サービス費が増加して、モノ消費からコト消費にシフトする傾向になっている。



訪日外国人一人当たりの費目別旅行支出(図表 1-13)を見ると、2015年 176,167 円/人、2016年 155,896 円/人、2017年は 153,921 円/人と減少している。2017年は、買物代に加え、飲食費、交通費も減少する一方、宿泊料金と娯楽サービス費は増加している。

訪日中国人一人当たりの費目別旅行支出(図表 1-14)でも、2016年 231,504 円/人、2017年 230,382 円/人と減少している。中国も、買物代に加え、飲食費、交通費も減少する一方、宿泊料金と娯楽サービス費は増加している。

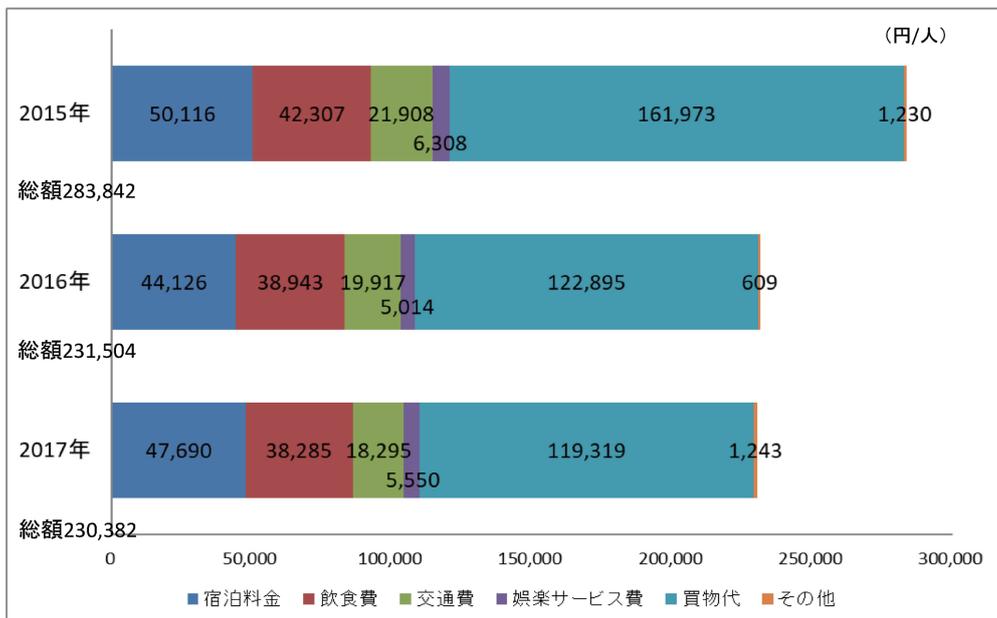
【図表 1-13】 訪日外国人（全国籍・地域）一人当たりの費目別旅行支出



出典：観光庁「訪日外国人消費動向調査」

中国人観光客のモノ消費が減少している理由としては、①リピーターの増加、②中国への入国時の関税引き上げ（総額 5,000 元以上申告必要）、③国外での銀聯カードからの現金引き出し制限、④越境EC（インターネット通販サイトを通じた国際的な電子商取引）市場の成長、⑤訪日市場における中間層の拡大などが要因としてあげられる。

【図表 1-14】 訪日中国人一人当たりの費目別旅行支出



出典：観光庁「訪日外国人消費動向調査」

以上のように、モノ消費からコト消費(滞在・体験型観光)へと変化してきているが、観光庁の調査(図表 1-15)によると、アジアからの観光客の訪日動機は、「ショッピング」、「自然・景観地観光」、「温泉入浴」の項目が上位となっている。欧米では、「日本の歴史・伝統文化体験」、「日本の酒を飲むこと」、「美術館・博物館」、「日本の現代文化体験」の項目が上位を占めている。

【図表 1-15】 訪日外国人の訪日動機

← アジア地域での訪日動機が高い項目					欧米地域での訪日動機が高い項目 →				
ショッピング	自然・景勝地観光	温泉入浴	旅館に宿泊	日本食を食べること	自然体験 ツアー・農漁村体験	日本の現代文化体験 (ファッション・アニメ等)	美術館博物館	日本の酒を飲むこと (日本酒・焼酎等)	日本の歴史・伝統文化体験
タイ 74.1%	台湾 55.1%	中国 42.1%	台湾 35.2%	タイ 83.9%	インドネシア 15.9%	フランス 31.7%	ロシア 34.5%	イギリス 42.2%	フランス 46.3%
香港 69.6%	香港 53.1%	タイ 39.8%	香港 33.6%	フランス 83.4%	アメリカ 14.9%	オーストラリア 26.8%	オーストラリア 28.3%	オーストラリア 39.3%	アメリカ 43.7%
中国 68.0%	中国 52.7%	香港 36.4%	中国 31.3%	シンガポール 82.9%	タイ 13.9%	カナダ 26.0%	イギリス 28.1%	アメリカ 39.1%	カナダ 43.0%
台湾 66.9%	オーストラリア 52.3%	台湾 35.7%	フランス 29.3%	カナダ 80.2%	フランス 13.5%	イギリス 25.5%	フランス 25.9%	カナダ 37.1%	オーストラリア 41.0%
シンガポール 59.1%	ベトナム 50.9%	ロシア 33.9%	オーストラリア 27.1%	香港 79.8%	ロシア 13.1%	アメリカ 24.4%	アメリカ 25.0%	フランス 31.1%	ロシア 39.8%
ベトナム 58.2%	タイ 50.5%	オーストラリア 33.9%	シンガポール 25.6%	ベトナム 79.7%	カナダ 11.4%	ロシア 22.1%	カナダ 23.8%	韓国 30.0%	イギリス 37.8%
マレーシア 57.5%	アメリカ 48.8%	ベトナム 32.2%	カナダ 22.4%	アメリカ 78.8%	オーストラリア 11.2%	ベトナム 21.3%	タイ 17.3%	ベトナム 28.2%	ベトナム 33.4%
フィリピン 51.9%	カナダ 48.7%	韓国 31.7%	イギリス 22.4%	オーストラリア 78.5%	イギリス 10.8%	タイ 17.4%	インドネシア 16.9%	ドイツ 27.2%	ドイツ 31.6%
インドネシア 50.0%	シンガポール 48.7%	シンガポール 30.5%	インドネシア 21.8%	ドイツ 77.4%	シンガポール 9.8%	ドイツ 14.9%	ベトナム 16.0%	インド 23.6%	インドネシア 30.4%
オーストラリア 47.1%	フランス 48.3%	フランス 29.4%	マレーシア 19.8%	イギリス 76.8%	インドネシア 9.2%	インドネシア 14.0%	ドイツ 15.7%	シンガポール 23.4%	タイ 27.9%
ロシア 46.5%	イギリス 44.8%	カナダ 26.1%	アメリカ 19.5%	ロシア 76.6%	台湾 9.1%	シンガポール 13.2%	フィリピン 14.0%	ロシア 22.7%	フィリピン 26.8%
カナダ 46.1%	マレーシア 44.1%	イギリス 23.3%	タイ 19.2%	台湾 76.2%	香港 8.8%	フィリピン 13.1%	台湾 12.3%	中国 19.7%	インド 26.4%
インド 44.8%	インドネシア 43.6%	インドネシア 22.6%	ロシア 18.6%	インドネシア 75.5%	マレーシア 8.2%	マレーシア 12.3%	シンガポール 11.7%	タイ 19.3%	シンガポール 25.0%
韓国 44.3%	フィリピン 43.0%	マレーシア 21.4%	ドイツ 16.8%	フィリピン 74.9%	ベトナム 8.2%	台湾 11.8%	マレーシア 11.7%	台湾 18.5%	マレーシア 24.2%
フランス 42.5%	ロシア 38.2%	ドイツ 20.9%	フィリピン 13.7%	マレーシア 72.7%	インド 8.0%	インド 11.2%	インド 11.5%	マレーシア 16.2%	台湾 20.6%
アメリカ 39.0%	ドイツ 36.0%	アメリカ 20.7%	ベトナム 12.5%	マレーシア 72.7%	フィリピン 7.0%	香港 10.5%	中国 9.0%	香港 15.8%	中国 16.2%
イギリス 37.6%	インド 34.3%	インド 16.8%	韓国 12.4%	中国 72.6%	中国 4.6%	中国 8.3%	香港 9.0%	フィリピン 15.7%	香港 14.2%
ドイツ 30.7%	韓国 28.9%	フィリピン 15.8%	インド 11.2%	インド 56.2%	韓国 2.2%	韓国 7.7%	韓国 5.5%	インドネシア 14.5%	韓国 12.2%

出典：観光庁「訪日外国人消費動向調査」

2. インバウンド観光の取り組むべき課題

前述の状況を踏まえて、以下の課題に取り組んでいく必要がある。

2-1 訪問する地域を主要 3 都市から地方へ

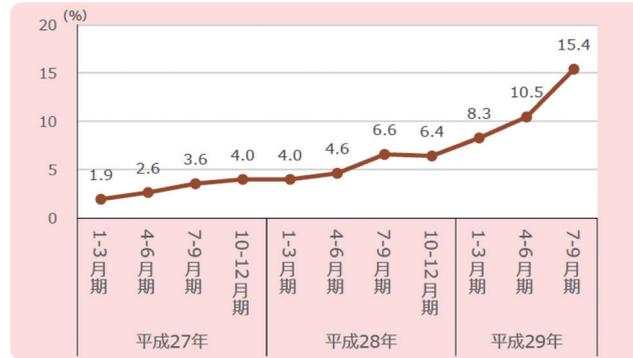
旅行者の訪問先は、東京、京都、大阪の主要 3 都市が 47%と集中しており、地域の偏りがある。FIT が増加する中、訪問先は広がる傾向にあるが、各地方が滞在・体験型観光の内容を質・量ともに充実させ、それぞれの魅力を PR して、都市から地方への動きをさらに加速していくことが必要である。

2-2 主要都市の観光関連施設のキャパシティ不足

日本の主要都市の宿泊施設や観光関連インフラは、既にキャパシティ不足となっている。これに対応して、主要都市だけでなく地方においても、質と量ともに充実させていく必要がある。その中で、民泊問題が取り上げられている。

観光庁の「訪日外国人消費動向調査【トピックス分析】2017年7-9月期訪日外国人旅行者の宿泊施設利用動向」によれば、訪日外国人旅行者が民泊施設を利用する割合は上昇傾向にある(図表 1-16)。2017年7-9月期では、12.4%の外国人旅行者が民泊を利用している(図表 1-17)。

【図表 1-16】日本滞在中の利用宿泊施設における「その他」利用率の推移

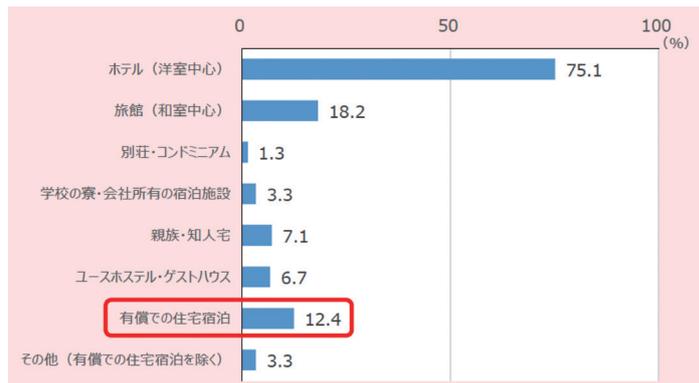


出典：観光庁「訪日外国人消費動向調査【トピックス分析】平成29年7-9月期訪日外国人旅行者の宿泊施設利用動向」

(注)「その他」は次に示す宿泊施設以外を指す。ホテル、旅館、別荘・コンドミニアム、学校の寮・会社所有の宿泊施設、親戚・知人宅、ユースホステル・ゲストハウス、「有償での住宅宿泊」を含む。

「観光・レジャー」目的客の「有償での住宅宿泊」利用率を国籍・地域別にみると、「シンガポール」がおおよそ4割と最も高く、次いで「フランス」「インドネシア」「オーストラリア」の順で高くなっている(図表 1-18)。年代は「20 代以下」の若年層が多く、旅行手配方法は「個別手配」、同行者は「家族・親戚」と「友人」が多い。往復交通手段では「LCC」が多くなっている。

【図表 1-17】日本滞在中の宿泊施設利用率(平成29年7-9月期、複数回答)



出典：観光庁「訪日外国人消費動向調査【トピックス分析】平成29年7-9月期訪日外国人旅行者の宿泊施設利用動向」

【図表 1-18】国籍・地域別にみる「有償での住宅宿泊」利用率(平成29年7-9月期)



(注)「有償での住宅宿泊」を選択した回答数が5未満の国籍・地域を除く。

出典：観光庁「訪日外国人消費動向調査【トピックス分析】平成29年7-9月期訪日外国人旅行者の宿泊施設利用動向」

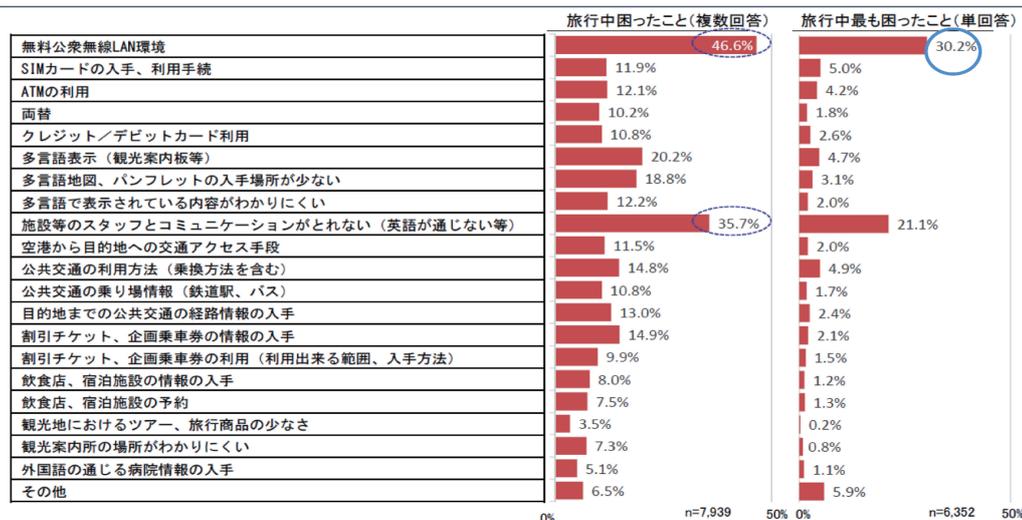
今後、民泊新法(住宅宿泊事業法：2018年6月15日施行、年間提供日数：180日以下の範囲内で適切な日数を設定)の施行により、違法民泊の取り締まりが強化され、健全な民泊サービスが普及すれば、これまでは民泊を利用しなかったユーザーも安心して利用できるようになり、このマーケットの市場規模そのものが大きくなる可能性がある。

2-3 コミュニケーション能力、多言語での対応

観光庁の「訪日外国人旅行者の国内における受入環境整備に関するアンケート」結果によれば、旅行中に困ったこととしては、2014年度は「無料公衆無線 LAN 環境」が 46.6%で最も多かったが(図表 1-19)、2017年度は、「施設等のスタッフとのコミュニケーションがとれない」が 26.1%で最も多い(図表 1-20)。次いで「多言語表示の少なさ・わかりにくさ(観光案内板・地図等)」が 21.8%、「無料公衆無線 LAN 環境」が 21.2%、となっている。一方で「困ったことはなかった」という回答も 34.8%となっている。

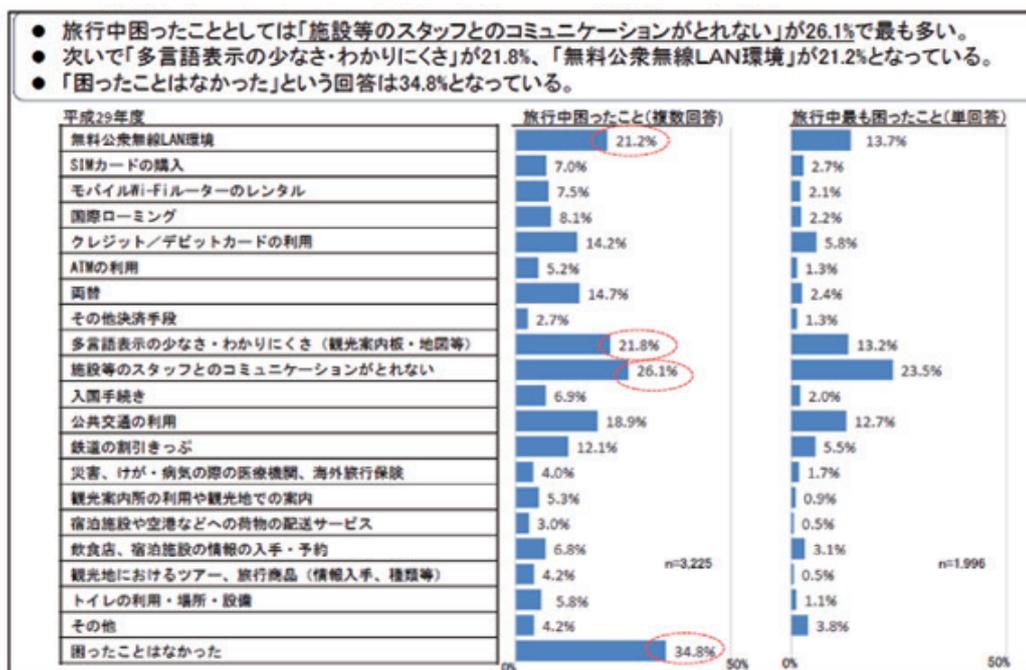
【図表 1-19】【参考】(平成 26 年度調査) 旅行中に困ったこと (全体)

- 旅行中困ったこととしては「無料公衆無線LAN環境」が46.6%で最も多く、次いで「施設等のスタッフとコミュニケーションがとれない」が35.7%で続いた。
- ※詳細は「無料公衆無線LAN整備促進協議会 第3回幹事会 資料2別添」(<http://www.mlit.go.jp/common/001115689.pdf>)



出典:観光庁「訪日外国人旅行者の国内における」受け入れ環境整備に関するアンケート結果(2017年2月)

【図表 1-20】 旅行中に困ったこと (全体) 平成 29 年度



出典:観光庁「訪日外国人旅行者の国内における」受け入れ環境整備に関するアンケート結果(2018年3月)

訪問した場所の中で多言語表示・コミュニケーションで困った場所は、飲食店が28.5%、鉄道駅17.4%、小売店16.2%の順になっている。

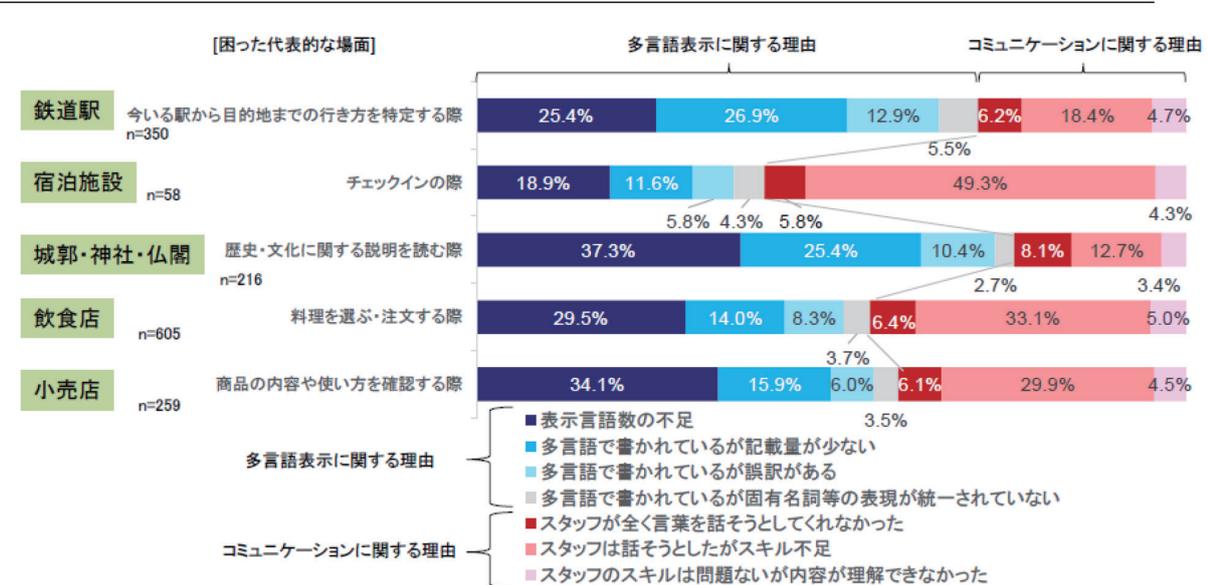
図表 1-21 によれば、各施設で困った場面での理由は、「鉄道駅」「城郭・神社・仏閣」では多言語表示に関する理由のうち「表示言語数の不足」の割合が高く、「宿泊施設」「飲食店」「小売店」ではコミュニケーションに関する理由のうち「スタッフは話そうとしたがスキル不足」が一番多い。

これは内容により踏み込んだコミュニケーションできないなどの不満の割合が増えてきていると思われる。IT 端末使用による対応も重要であるが、抜本的に外国語能力を向上させる改善策が必要になってきている。

【図表 1-21】 他言語表示・コミュニケーション別の困った理由

- 各施設で困った場面で、多言語表示もしくはコミュニケーションのどちらで困ったのか、理由の詳細を尋ねたところ、鉄道駅、城郭・神社・仏閣では多言語表示に関する理由の割合が高くなった。
- 宿泊施設、飲食店、小売店ではコミュニケーションに関する理由の割合が高くなった。

多言語表示・コミュニケーションに関して困った理由(複数回答※)



※全ての困った理由を足上げた数字を100%とし、そのうち、何%が当該理由によるものなのかを算出。
(鉄道駅の例):「今いる駅から目的地までの行き方を特定する際に困った理由」のうち、25.4%の理由は「多言語表示数の不足」による

出典:観光庁「訪日外国人旅行者の国内における受入環境整備に関するアンケート」結果(2018年3月)

2-4 旅行消費額の増加策

訪日外国人の72.7%は東アジア(中国、香港、韓国、台湾)からの旅行者となっているが、中国を除き一人当たりの消費額は欧米豪諸国よりも低い状況の中、日本全体として消費額を増加させるためには、欧米豪諸国からの旅行者を増加させるための施策が必要である。

コト消費は額が小さいため、コト消費にモノ消費を結びつけていく必要がある。また、富裕層を受け入れるインフラの整備(高級ホテルなど)とともに、ホテル・旅館の品質評価も必要である。

【図表 1-22】 国際環境収入ランキング（2016）

順位	国名	国際観光収入 (100万米ドル)	国際観光客到着数 (1,000人)	1人当たり観光支出 (ドル)
1	アメリカ	205,940	75,608	2,724
2	スペイン	60,346	75,563	799
3	タイ	49,871	32,588	1,530
4	中国	44,432	59,270	750
5	フランス	42,481	82,600	514
6	イタリア	40,246	52,372	768
7	イギリス	39,615	35,814	1,106
8	ドイツ	37,433	35,579	1,052
9	香港	32,860	26,553	1,238
10	オーストラリア	32,423	8,263	3,924
11	日本	30,678	24,039	1,276
12	マカオ	29,881	15,704	1,903
13	インド	22,427	14,569	1,539
14	メキシコ	19,571	34,961	560
15	アラブ首長国連邦	19,496	14,910	1,308

出典：国連世界観光機関（UNWTO）

1人当たり観光支出は、タイが1,530ドルで日本の1,276ドルと比較して多くなっている。タイのインバウンド観光政策を考察することは、日本のインバウンド観光政策を検討するうえで重要であり、本報告書では、参考資料として「インバウンド観光政策について—タイの事例を中心に—」を掲載している。

2-5 訪日外国人への災害時等対応の整備

訪日外国人に対して、災害時に、「What/何が起きているのか」「Where/どこに行けばよいのか」「How/どのように移動すればよいのか、交通機関がどうなっているのか」について外国語による情報提供ができるように、外国語による災害避難マニュアルやパンフレットを整備して、外国語による避難誘導を可能とするための方策・体制が整備される必要がある。

観光庁は、2017年度に訪日外国人の保険加入状況及び医療受診に関する実態調査を実施し、訪日外国人が訪日中に不慮の怪我・病気になっても安心して日本の医療サービスを享受できる受入環境を整備していくとしている。

また、政府は、日本滞在中に病気やけがで医療受診した外国人旅行者が医療費を支払わず帰国するケースが増加しており、その対策も検討している。

第2章 DMOの現況と方向性

本章では、まず、海外のDMOがなぜ登場してきたのか、その背景は何か、どのようなものかについて考察する。そして、日本版DMOの概念が登場した背景について考察するとともに、課題を検討する。最後に、なぜ、DMO政策を展開するのかについて言及する。

1. 海外でのDMO概念登場の背景

DMOはもともと日本の概念ではなく、海外の概念である。

1990年代、日本ではバブルがはじけて、少し景気が悪くなってきた頃のタイミングで、欧米、特にアメリカでは、それまでの製造業からサービス業へ産業構造がかなり大規模にシフトした。そのシフトの中で、マネジメントの話とか、マーケティングの話とか、ブランディングの話とか、それまで製造業向けに整理体系化されていた知見が、サービス分野に拡がり、サービス分野におけるマーケティングや、ブランディングに関する理論が一気に広がっていくことになった。ホテルやレストランといったホスピタリティ産業も、この流れに応じてブランディングやマーケティングがかなり強化されていくようになった。

90年代後半になると、ホテルやレストランに広がったサービス系のマネジメントやマーケティングの考え方をもっと地域に広げてはどうかという話が出てくるようになる。

その背景に、製造業からサービス業への変化だけでなく、観光、ツーリズム自体も、90年代ぐらゐから変わってきたということがある。

【図表 2-1】 海外でのDMO概念登場の背景

1. 1990年代前半、製造業向けのマネジメント/マーケティング/ブランディング理論が、ホテルなどを含むサービス分野に拡大。
2. 1990年代後半になると、観光の国際化や多様化に伴い、ホテルなど単体施設にとどまらず、観光地(デスティネーション)にも、その理論を展開する取り組みが欧米を中心に展開されるようになる。
3. 2000年代に入ると、こうした取り組みを展開する組織を、従前と区分する呼称としてDMOが提唱されるようになった。

組織の形態ではなく、観光地ブランディング活動として、
観光地マネジメント AND/OR マーケティングを行っている組織がDMOである。

1. Destination Management OrganizationとDestination Marketing Organizationの2つの定義がある。
2. いずれも、観光地ブランディングを行い、ブランド力を高めることを目的とする組織を明示する呼称であった。
3. ただし、現在では、観光協会(Tourism Organization)やCVBを、DMOと総称するようになっている。

例えば、従来は、ハワイに行くときも、ヒルトンホテルに泊まるとか、ワイキキに行くとかいう感じで、ホテルやプールと言った施設やポイントが旅行目的となっていた。しかしながら、90年代後半以降になると、「大きな木の下でウクレレを弾いてみたい」といったように、施設やポイントではなく、ハワイそのもの、全体、空間、雰囲気、文化、そういったものを全部ひっくるめてハワイで、そこに行きたいというように変わってきた。

90年代前半までは、各ホテルが、サービス業への適用が始まった理論を元に、個々にマーケティングをしていれば、ある程度デスティネーション、旅行先として選択してもらえたが、地域全体がデスティネーションになると、それだけでは不十分となってきた。自身のホテルを選んでもらうには、まず、

(注1) 本章は、インバウンド観光研究会での山田委員の講演内容を事務局が編集し、山田委員が監修した。

(注2) 図表はすべて(公財)日本交通公社作成。

その地域を選んでもらうことが重要となったからである。地域を選んでもらうような取り組みを行うには、地域の、多様なステークホルダーをまとめて展開しなければいけないようになった。つまり、地域全体を一つにまとめていかないと、マーケティングやマネジメントができない時代が変わってきた訳である。

90年代後半ぐらいになると、こうしたデスティネーション・マーケティング、デスティネーション・マネジメントが必要だという認識が、海外、欧米ではかなり広がることになった。この実践には、多様な主体を、一つにまとめることが必要であり、それを担う組織として、2000年代前半にDMOという言葉が出始める。

DMOは、最初に組織ありきではなく、製造業からサービス業への経営学のシフトや、観光需要の変化といった背景の中で、必要とされる取り組みが提示され、それを担う組織として概念化されてきている。さらに、国内においてDMOの話が分かりにくくなっているのは、Mの意味がダブルミーニングだからである。マネジメントとマーケティングという2つの意味が入っている。

端的に言うと、マネジメントしているのはヨーロッパとオセアニア（オーストラリア、ニュージーランド）である。これに対してアメリカの人たちはマーケティングと呼んでいる。

これはどちらが早いとか、遅いとかいうことではなく、同じような状況認識の中でデスティネーション・マネジメントやマーケティングという概念と、それに対するDMOという言葉が出始めたが、ヨーロッパではマネジメントという言い方をし、アメリカではマーケティングと言っていたということである。

そもそもDMOとは何ぞやという確立された定義があるわけではないが、学術的に言うと、マーケティングとマネジメントが目指す物として、観光地ブランディングを行うのがDMOという帰結になっている。

このように海外においても、従来の観光協会（Tourism Organization）を超える存在としてDMOという用語が使われるようになったが、もともと、組織形態を指す言葉ではなく、担う機能を指すものであったため、組織的には、海外では「観光協会＝DMO」である。

そのため、「観光協会（Tourism Organization）とDMOの組織形態は何が違うか」と海外の人に質問しても、「それは同じでしょう？」という話にしかならないし、実際、英語圏でのDMOの組織形態は、日本でイメージする観光協会やCVB（コンベンションビューロー）の従来の組織と基本的には変わらない。

では、米国におけるDMOの機能、担う役割は、どう変わってきたのか。

DMAI（Destination Marketing Association International）というアメリカのDMOの連合会のような組織、日本でいう日本観光振興協会のような組織であるが、DMAIができて100年たったところで自分たちの歴史を動画にした。DMAIのホームページに動画がある。

同組織は1915年にセントルイスでAssociation of Convention Secretariesとして誕生し、1920年にIACB（International Association of Convention Bureaus）として組織化された。Conventionという言葉が示すように、アメリカの場合のDMOの基礎は観光協会ではなく、コンベンションビューローである。都市部において会議の受け入れをするとき、ホテルだけではなく、交通や飲食、会議場などを全体的にアレンジする必要があるため、施設単体ではできないので、みんなで手を組んでやろう、というのがアメリカのDMOの一番基礎になる。

第二次世界大戦を挟んで、航空路線の拡充によって市場が全米に拡大する一方で、新しい競争

環境が生まれていくことになり、機能強化が求められるようになる。さらに、一般のお客様も旅行するようになり、その対応も重要になってくる。そこで、Vが付いて、International Association of Convention and Visitors Bureau (IACVB)に改組することとなる。ここで、CVBという概念が誕生した訳である。

その後、航空路線のジェット化の中で、市場は世界的に広がることになるが、90年代にはいると、前述したような環境変化が生じ、2000年にIACVBは、DMAIという組織に変わる。ここでDMOという概念の一番基礎的な部分が生まれたわけである。

2000年に生まれたDMOという概念が、10数年という年月を経て世界中に概念として広がり、日本の観光政策で取り上げられるまでになったというのが、DMOの歴史である。

このように、DMOは今までの流れとは全く別にポーンと新しくできてきたのではなく、それぞれの社会経済環境や、市場の環境変化に応じて出てきたということは、改めて認識しておきたい。

なお、ここで示した流れは米国のものであり、欧州ではまた、異なる経緯をたどっている。ただ、21世紀に入ると、国際旅客で人が動くようになってくるので、国際的な競争環境の中で頑張っていけないといけないという状況となっており、各国の流れはDMOという概念に集約されるようになっていく。

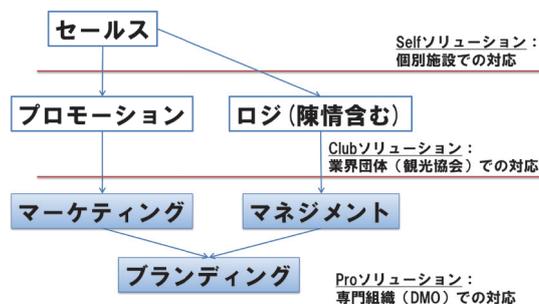
こうした流れを受け、米国のDMAIは、2017年、Destinations Internationalへと再度、改組を行っている。

2. 観光振興策とDMOの位置づけ

従来の観光協会とDMOの機能は何が違うのかということ整理したのが図表2-2である。

上からSelfソリューション、Clubソリューション、Proソリューションと記載されている。

【図表 2-2】 観光振興策とDMOの位置づけ



物事をどうやって解決するかというとき、まず一番簡単な、自分のことは自分で解決する、というSelfソリューションがある。

ただ、観光の場合、セールスは個々で行うしかないが、個々では解決できないものも出てくるので、全員で連携したほうがいい。それをClubソリューションと呼んでいる。具体的にはプロモーションやロジ(陳情を含む)である。

例えば高速道路のインターチェンジをつくってほしいとか、空港の整備をしてほしいとか、航空料金を下げてほしいとか、着陸料を下げてほしいとか、1つのホテルがそれを言ってもなかなか動かないが、地域全体で連帯してロビー団体として要望していけば、整備される可能性が高まるということである。

プロモーションもホテル単体で行うよりも、地域全体で資金を出し合ってプロモーションする。かつての JTB とか、旅行会社が強い時代であれば、旅行会社に1社のホテルが要望しても、なかなか商品をつくってもらえないが、地域で5社、10軒のホテルや旅館が集まって JTB にセールスをかければ、旅行商品をつくりましょう、という話になる。

この辺の段階が真ん中の Club ソリューションの段階で、ここは観光協会ですら今までやってきた世界である。

今、なぜ観光協会から DMO という言葉に変えてきたかという、マーケティングやマネジメントをきちんと行っていこうということが背景にある。

マーケティングやマネジメントが、単なるプロモーションやロジと違うところは、例えば地域に20軒、30軒のホテルがあった場合、Club だから20軒、30軒の中で仲間外れをつくらないようにプロモーションする。しかし、マーケティングになると、そうはいかない。20軒、30軒の中には、団体客に強いホテルもあれば、個人客に強いホテルもあり、ラグジュアリー層に強いホテルもあれば、バックパッカーに対応するホテルもある。

マーケティングとして、例えばラグジュアリー層の市場に向かっていくとすれば、それを受け入れられるホテルとだけパートナーをしていくことになるし、個人客を狙っていくのであれば、大型の団体向けの旅行施設は外してマーケティングを行ったほうが良い。

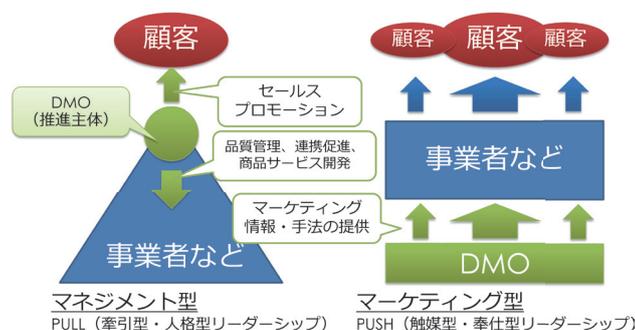
つまり、マーケティングやマネジメントをきちんと行っていこうとすると、地域の中で仲間外れをつくるが出てくるわけである。全員で手をつないでいくという Club の世界と、競争社会の中で地域として勝ち抜くために最適化をしていくというところで大きな違いになってくる。

その上で、マネジメントとマーケティングは何が違うか。マネジメントと呼んでいるのは欧州とオセアニアが多い。アメリカはマーケティングと呼んでいることが多い。

マネジメント型は、どちらかというと、DMO が全体を束ねて、お客様に対して前面に出て行ってセールスをしていく形になる。だから、ホテルなどが前面に出ていくのではなく、地域として何々ツーリズムという形で売り出していくことが多い。

それに対してアメリカで多いマーケティング型は、DMO 自身が先頭に立っていくというよりは、どちらかというと地域のシンクタンク的な役割をしている。DMO は各ホテルやレストランにマーケティングの情報を与えて、「こういうふう市場が動いているから、こういうふうにと効率がいいですよ」と。DMO もプロモーションを若干行うので、「我々 DMO としてはこういうふうプロモーションしていくので、一緒にやっていったほうがいいのか」のように後ろから押していくタイプである。

【図表 2-3】 2つのDMOタイプ



Copyright (C) 2016 JTB all rights reserved

例えばハワイにはハワイ州観光局 (HTA) というものすごく巨大な DMO があるが、HTA 自体は、ハワイ州政府観光局としては見るが、一般にそんなに接点はない。我々がハワイに行こうと思って見ていく場合には、それぞれのホテルや旅行会社が強くフロントに出てくる。

しかしながら、例えば JTB、JAL、H.I.S. などが日本の市場に対してハワイを販売していこうとしたときに、ハワイから来るメッセージはどのチャンネルでもほぼ一緒である。JTB であろうと、JAL であろうと、H.I.S. だろうと、日本に対するハワイからのメッセージは一緒になる。

それはなぜかというと、ハワイ州観光局 (HTA) 側が今回ハワイはこういうコンテンツで、こういうサービスを売りたいと明確にして、それを旅行会社やホテルにインプットしているからである。それを通じて各事業者が民間事業者の中で競争をしているので、根底にあるメッセージが大きく変わらない。それによって、後ろから押しているけれども、ハワイのイメージやブランドはある程度方向感を持って保たれているわけである。

具体的には、オーストラリアの例でみると、オーストラリアのクイーンズランド州の観光局が作成しているビデオであるが、実はプロモーションビデオではない。クイーンズランド州内の事業者向けに作っているビデオである。簡単に言うと、マーケティングが重要だという話をしている。

その前に、クイーンズランド州に来るドメスティックのマーケットのお客様を DMO が分析したら、6つのセグメントに分かれた。6つのお客様のグループがあって、それぞれ嗜好も求める旅行の内容も異なるので、そういうことを理解して、どのセグメントを自分たちのターゲットにするかをきちんと考えていこう、といっている。

6つのセグメントはこういうシェアになっているとあって、それぞれのカテゴリーがどういう人たちなのかを表している。

これはビデオなので、これ以上細かいことはいっていないが、バックデータがペーパーの資料で出ている。それぞれの人たちがどういう属性の人たちで、どのような旅行を欲しているのかということをもバックデータとして持っている。

ここまでのマーケティング分析を観光局、DMO で行っておいて、それを各事業者に提供する。今の6つのセグメントの中でどれを選ぶのかは各事業者にお任せしている。それぞれの事業者の規模や持っているアクティビティ、そういったものによって、どのターゲットと相性がいいか、悪いかが出てくるので、それはそれぞれのところで考えてくださいと。

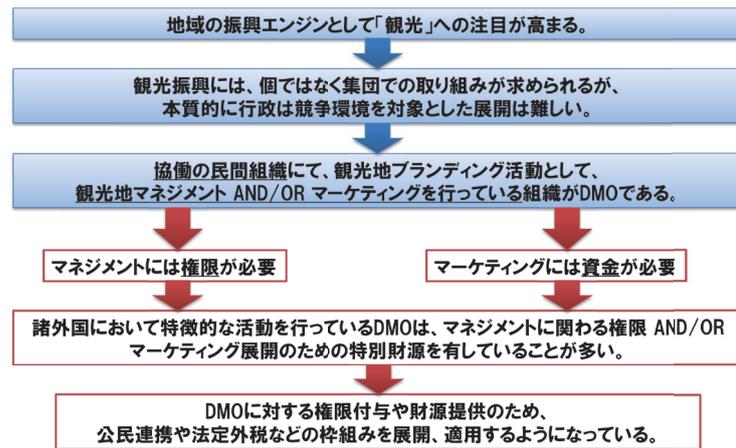
こういうのがマーケティングの支援型という形になっている。

もう1つの流れとしては、日本でもそうだが、観光は地域の道楽的なものではなく、地域経済において大きな輸出産業になってきているという認識が高まっている。全世界的にそうになっているが、その認識が高まれば高まるほど、競争が激しくなる。競争に勝つには、個だけの戦いでは無理で、地域全体でのマーケティングやマネジメントに取り組みないと勝てないと分かっている。その中で DMO が形成されてきたということである。

3. 海外 DMO の権限と資金

日本の議論と海外の議論は、DMO の権限と資金で分岐点が出てくる。

【図表 2-4】 海外DMOの権限と資金



海外では、地域全体を見ていく DMO に権限と資金がないとできないという認識は広まっている。実際、国内において海外事例としてよく取り上げられる DMO は、特別な権限や特別な資金調達の手法を持っている。

ただ、こうした権限や資金は、特殊な物ではなく、日本にもあるような制度をアレンジして適用して、ある種特別扱いをして、DMO という存在を際立たせて活動している。

例として、イギリスの Visit Cambridge を見てみる。

【図表 2-5】 例 : Visit Cambridge & Beyond



- 2016年2月 行政内の観光セクションを民間組織として独立。
(職員は皆、元公務員)
- (元公務員のため)マーケティングの概念・予算が乏しいため、マネジメントにフォーカス。
 - 空間マネジメントが主体
- 総収入120万ポンドの内、行政の補助金は5%(7万)。95%は、メンバーシップフィー(12万)、チケット販売(2.5万)、ガイドツアー(60万)で確保している。
 - 補助金は3年で2万ポンドまで減らす
 - ただし、必要財源の確保に手一杯であり、DMOとして本来果たすべき役割に手が回っていない状態
- BID(独自財源にて民間が自立的に特定地域の振興を行う制度)との連携も展開。
 - 英国内他のDMOもBIDとの連携が盛ん

イギリスにおける DMO は、比較的日本の状況に近く、それほど強力で活動している DMO ではない。1年前まで行政内の観光セクションにあったが、行政で行っていたは全然競争に勝てないということで、スピンアウトして、観光協会、DMO として独立した。

独立したが、「我々はもともと公務員なので、マーケティングは分からない。資金もないので、なかなか大きな事業はできない」と彼ら自身が言っているように、十分な活動が出来ている状況にはない。収入もまだ補助金だとかに頼っている状態なのに、一方で補助金を減らすと言われて四苦八苦しているというのがイギリスの観光協会の状況である。

ただ、日本とちょっと違うところは、**BID (Business Improvement District : 独自財源にて民間が自立的に特定地域の振興を行う制度)** はもともとアメリカでできた制度で、中心市街地の活性化用にあるエリアを決めて、そこのところで固定資産税の上乗せをして、固定資産税の上乗せ分がエリアマネジメントの財源になる制度である。それが現ケンブリッジにもあり、ケンブリッジにある **BID と DMO が連携することによって**、少なくともケンブリッジの中心市街地の活性化は一緒に行っている。イギリスの他のところでも **DMO と BID が連携している例は多い**と聞いている。

アメリカの事例を取り上げると、フロリダ半島の東側、デイトナのサーキット場がある **Daytona Beach** の **DMO** は規模が大きいがないが、**MICE (コンベンション/ビジネスミーティング)** の誘致が主たるミッションになっている。

フロリダ州のデイトナのあるカントリーには2つの宿泊税があり、総収入は約 1,000 万ドルで、そのうち8割は宿泊税 **Convention Development Tax (CDT)** で 800 万ドルで **DMO** 財源である。もう1つ宿泊税、**Tourism Development Tax (TDT)** があり、**TDT** は観光系ハードウェアの整備をするための財源である。

【図表 2-6】 例 : Daytona Beach Area Convention & Visitors Bureau



- 米国でも著名なデイトナビーチとレース場を有するリゾート地域。しかしながら、近年は、競合激化もあり、勢いにかげりが出ている。
- そこでMICE(特にコンベンション/ビジネスミーティング)を主体に展開。
 - 誘致会議数10~25%/年増が目標
- 総収入1,000万ドルのうち、8割以上をConvention Development Tax (CDT)より取得。
 - 同郡には2つの宿泊税がある。一つは、Tourism Development Tax、もう一つがCDT。
 - 前者は施設整備に活用。後者がDMO財源。いずれも料率は3%。

まず、ベースには日本でも課税している消費税がある。フロリダ州は売上税であるが、売上税を宿泊に課税する。その上にフロリダの場合は、**Development Tax と Convention Tax**、2つを課税する。そのうちの1つがハードウェア、公共インフラであるが、観光系の公共インフラである。会議場の整備とか、美術館の整備とか、ハードウェアの資金である。もう1つは **DMO** などのソフト的なマーケティング等の活動に使う資金として課税する。それを上乗せすることによってやっていく。いずれも料率は3%である。

日本の消費税に相当するものが 12%ぐらいあり、12%+3%、+3%なので、18%の宿泊税を課税している。お客さんからすると宿泊税を 18%課税されているというイメージである。

さらに進み、アメリカの西海岸などで今、出てきているのは、**TID (Tourism Improvement District= 観光産業改善地区)** である。ここでは **TMD (Tourism Marketing District)** という。言い方は幾つかあるが、要は観光のエリアを別途セットして、そこからアセスメント(日本の税制上は分担金になる)という形で、宿泊税を課税する。

宿泊税とアセスメントと何が違うのかといえば、宿泊税は目的税といっても税なので、どこに予算をつけるかという個所付けの執行権限は議会にある。目的税といっても、それは DMO が勝手に全部用途を決めて使えるわけではない。

これに対してアセスメントは、表面的には税のように行政が徴収するが、行政の公庫に入らない。そのまま直で DMO の予算に入る。このお金の用途は全部 DMO が決められる。

LA のように、TID、TMD が入っているエリアでは宿泊税とアセスメントが二重でかかる。

【図表 2-7】 例：LA Tourism & Convention Board



- 米国西海岸有数のデスティネーション。大都市のため、地域内に多様な地域を抱えブランド形成が課題に。
- そこでTMD(Tourism Marketing District)を形成、“アセスメント”(=日本の分担金に相当)として宿泊料金の1.5%を主たるDMO財源としている。
 - TMDは2011年に期間5年で創設。2016年に期間10年で延長。
 - 50室以上のホテル限定(180/400)
 - 別途、宿泊税(TOT)は14%(13%が一般税、1%が観光目的税)を徴収(全施設)
- 総予算\$47.7ミリオン(約50億円)の内、56%(\$26.5M)がTMD、TOTからが33%(\$15.9M)。その他、メンバーシップなど(2015-16)。
 - 税ではなく、分担金を主たる財源とすることで、より民間主体の機動的な展開を可能とする。

この場合は宿泊税が1%で、アセスメントが1.5%なので、お客さんからすると2.5%になる。もともと13%のセールスタックスが入っているので、全部で15%ぐらい課税される。

なぜ二重化しているかという、アメリカとはいえ、行政としてはあまり儲からなくても DMO に行ってほしいことがある。完全にアセスメントで儲かることだけを行うとなると切り捨てられる領域が出てくるので、行政は目的税としてお金を DMO に入れ、DMO 側はそのお金、目的税として税収から入ってきているお金に関しては、儲けるという民間の論理だけではなく、パブリックも意識した使い方を要する。一方、1.5%のアセスメントは、民間の事業者、ホテルからいただいたお金になるが観光客から直接いただいたお金になるので、彼らが考えるベストと思われる観光振興に使うことになる。

なぜこうしたかという、議会を通すのがアメリカでも大きなハードルになるからである。

ハワイ州は、ハワイのホテル業界が「増税してくれ」と言って、通常の一般税の上に目的税として宿泊税を上乗せした。増税する代わりに増税分はすべて HTA の新規財源にするというある種の取引で増税した。

今、ハワイの観光は絶好調で、税収が大幅に増えたが、宿泊税ばかりで、その他の税収はなかなか増えていない。ハワイ州政府は、毎年積み上がっていく宿泊税に対して、3年ほど前から宿泊税にキャップをかけた。これを上回った部分はハワイ州政府でも使用すると。ホテル業界は反対しているが、税収が膨大に増えているのもあって、観光業界側も一応納得している状態である。

行政にお金が入れば、それは目的税だとしても、行政の財布事情や社会環境事情の中で左右されてしまう。アメリカですら、そういうことが起きてきたので、TMD、TID という形でアセスメント型を組み入れ、行政からより独立をして自立をしていく方向が増えてきている。

4. 海外 DMO の財源のレベルと DMO の基本形

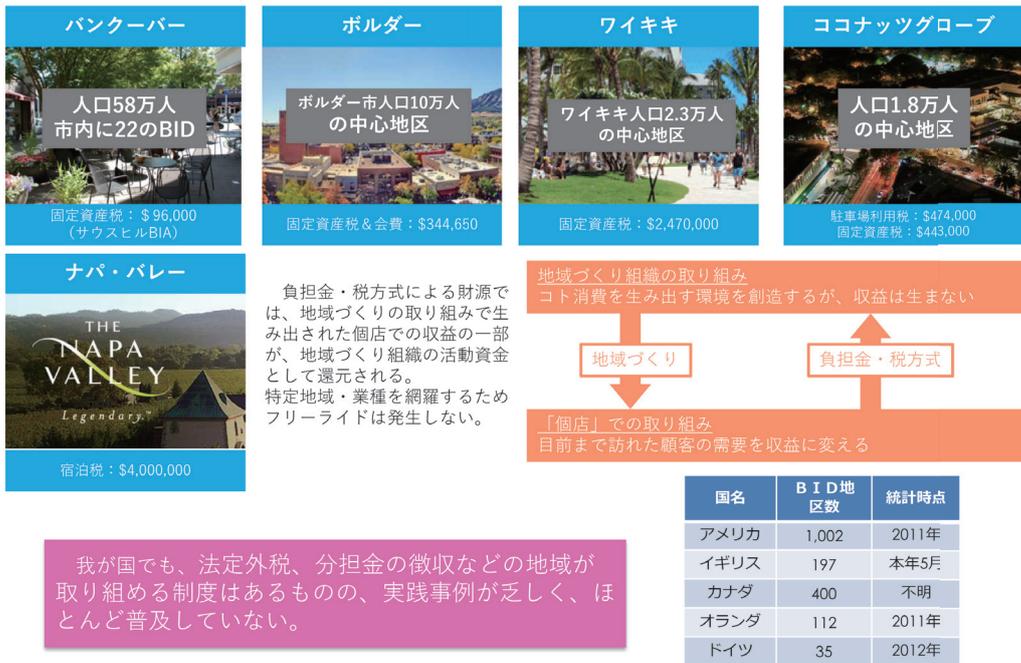
4-1 海外 DMO の財源のレベル

海外 DMO の財源のレベルはこの3段階に分かれる。

【図表 2-8】 海外DMOの財源レベル

- ・ レベル1
 - 行政からの補助金、会費、独自事業（例：物品販売、旅行販売）
 - ・ 総予算120万ポンドの半分をガイドツアー販売で獲得 (Visit Cambridge & Beyond)
- ・ レベル2
 - 宿泊税の一定比率（一定額）+レベル1
 - ・ 総予算1,000万ドルの8割を宿泊税から獲得 (Daytona Beach Area Convention & Visitors Bureau)
- ・ レベル3
 - 分担金（アセスメント）方式による収入+レベル1:
 - ・ 総予算\$47.7ミリオンの内、56%を分担金、33%を宿泊税から獲得 (LA Tourism & Convention Board)

【図表 2-9】 参考：米国における自主財源



※経済産業省(2015)調べ

レベル1はほぼ日本と同じである。行政からの補助金や会費、独自事業を収入源とする。イギリスのケンブリッジはこのタイプである。このタイプだとお金が足りない。ほとんど何もできないことになる。これは万国共通である。

レベル2は、宿泊税の中で目的税化して、それを一定額入れるというものである。デイトナビーチみたいなところで、アメリカの多くはこのタイプである。逆に言うと、アメリカぐらいしか、宿泊税、目的税を入れているところはない。

レベル3は、アメリカの一部の地域で、宿泊税プラスアセスメントという形で、さらに独立性を高めているタイプである。

4-2 DMOの基本形

DMOの基本形は、整理をすると、以下の5項目になる。

【図表 2-10】 DMOの基本形

1. 行政から独立した民間組織である
2. オフシーズン、ショルダーシーズン対策が基本的なミッション(経済振興)である。
3. 観光客数に連動する自主的な財源を有する北米系と、補助金・会費に依存する欧州系の2つに大きく区分出来る。
4. 前者は、潤沢な財源をもとに「マーケティング」を主体の活動。
 - ・ 具体的には、MICE(主にビジネス・ミーティング)、国際観光(インバウンド)、デジタル・マーケティングの3つが主たる対応分野
5. 後者は、(マーケティングを展開するだけの資力が無いので)「マネジメント」系統。
 - ・ 実際には、プロモーションや商品開発などが主体
 - ・ デスティネーション・マネジメントは、その実現可能性を否定する主張もある(Pike他、2014)。

まずは、行政から独立した民間組織ということである。行政から独立しないでやれるのであれば、そもそも独立した組織をつくる必要はない。

DMOが、海外などで共通している部分は、オフシーズン、ショルダーシーズンの対応が基本ミッションであるということだ。1年間の観光客数を増やすというよりは、オフシーズンを立ち上げる、ショルダーシーズンを立ち上げることが通常ファーストミッションになっている。そこで消費額を上げるとかも当然入ってくる。

財源は、自主的な財源、宿泊税やアセスメントを含めて膨大な財源を持っている北米型と、補助金や会費に依存する欧州型に大きく分かれる。

財源を持っているとマーケティング活動がかなり戦略的にできるので、マーケティング系になって、アメリカの人たちはDMOのMをマーケティングと呼ぶ。

財源がないとマーケティングができないので、中での権利調整が主体の活動となっていくので、マネジメント系が中心になってくる。

ただ、マネジメント、デスティネーション・マネジメントに関して、観光系の論文等では、「そもそも管理なんてできないじゃないか」という意見もある。ピラミッドの頂点にDMOが立って、それを統合しながら観光振興していくといっても、その下に入っている民間事業者はみんな勝手に動くから、そんなことはできないのではないかと、後ろから押していくのがせいぜいではないかといわれている。

図表 2-11 は、既存の観光行政、行政が実施している観光の世界と、「DMOのある世界」では何が変わってくるかをイメージとして示したものである。

【図表 2-11】 DMOビフォアアフター

■ 既存の観光行政と「DMOのある世界」 ～私的な整理

	項目	既存の観光行政	DMOのある世界
ガバナンス	計画策定者	行政	DMO
	前提とする市場環境	非競争的	競争環境
	観光政策の位置づけ	非明示的	明示的
	計画単位	1年ごと	中期(3~5年)程度
	評価軸	アウトプット	アウトカム
	ゴール(KGI)	非明示的	明示的
	成果指標(KPI)	非明示的	明示的
	責任の所在	不明確	明確
	意志決定プロセス	閉鎖的	開放的
	意志決定基準	平等的	戦略的
組織体制	権限	行政権限に付随	別途設定
	実施組織	不明瞭	明確に存在(DMO)
	人材	兼任・兼務	専任
	財源	補助金	法定外税など専用財源

DMO が出てきた背景には、競争がある。海外の観光地と競争してお客様を獲得して、お客様に滞在してもらって、お客様に満足して消費をしてもらわなければいけない、競争環境の中で戦っていかなければいけないということが大前提になる。

その上で DMO は、行政の場合はどうしても単年度計画になってしまうが、観光の潮流をつかっていくということの中期的に行っていくということになる。また、努力よりは、結果が求められるということで、アウトプットよりアウトカムが重視される。簡単に言うと、企業的な取り組みを行うというのが、DMO が生まれてきた背景になる。

5. 日本での DMO 概念登場の背景

ここまでは海外の一般論としての DMO の話であるが、その上で、日本ではそもそも DMO とは何か。

日本で政策用語として DMO という言葉が使われ始めたのは、2014 年の地方創生本部、創生法の成立が大きく影響している。この中で観光、農業、福祉が地方創生の柱として大きく注目されて、観光庁として観光政策を展開している中で、地方創生本部が観光の柱を取り上げて何をするのかといったときに、やはり DMO をつくるのが日本の観光振興につながるのではないかということになった。

2015 年の年末には当時の石破大臣が「地域の観光戦略を練る司令塔となる新たな組織をつかっていこう」ということで、次の春には、総合戦略に取り込まれて、2016 年の春の「明日の日本を支える観光ビジョン」では、2020 年までに、世界水準 DMO を全国に 100 形成するというのが政策目標になった。

【図表 2-12】日本での DMO 概念登場の背景



厳密に言うと、この政策目標は観光庁の政策目標ではなく、創生本部の政策目標になる。とはいえ、所管は観光庁なので、事実上は一緒である。

日本版 DMO を形成していく中で、定義が必要ということで、観光庁が定義したのが以下の3つである。

【図表 2-13】DMO 形成に向けた施策展開 .1

日本版 DMO の基礎的機能（観光庁定義）

1. 関係者の合意形成
2. 各種データ等の継続的な収集・分析に基づく戦略策定
3. 関係者が実施する観光関連事業と戦略の整合性に関するマネジメント、地域のブランディング、プロモーション

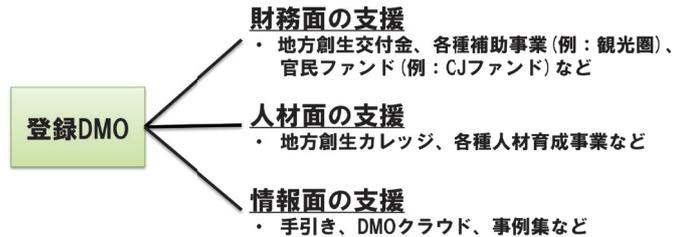


- 1点目が、関係者の合意形成をする。
- 2点目は、データに基づいた戦略を策定する。
- 3点目は、その上で、マネジメントやブランディングをする。

DMO のタイプ分けは、最終的には地域の範囲で切ることになった。

登録 DMO に対して、世界水準の DMO に育てていくために、財務面と人材面と情報面という3つの柱で支援をする。実質的に今、国からの支援の多くの部分は財務面、特に交付金などの絡みの中での支援が主体になっている。

【図表 2-14】 DMO形成に向けた施策展開 .3



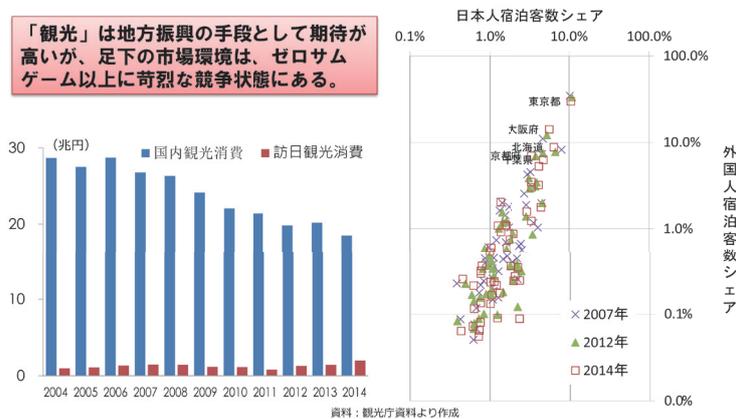
現状、国からの支援策は財務面が主体

6. 課題

6-1 課題 1：需給バランス

ここまで一般的な政策としては、妥当であると思うが、観光ということで考えると、今の政策を展開していけば、地方が振興されていくかという、なかなか厳しい。

【図表 2-15】 課題 1：需給バランス



なぜ厳しいかという、まず、観光市場が基本的に縮小傾向だからである。インバウンドが増えていることで観光市場がすごくバラ色のように感じるが、図表 2-15 のグラフのように、訪日観光消費額は実は国内市場に比べたら極めて小さく、誤差みたいなものである。その国内市場に関しては基本的にずっと下がっている。ここ2、3年は横ばいであるが、去年も縮小である。確かにインバウンド分は増えているが、その他の9割方はほぼ固定の状態である。

さらに図表 2-15 の右側で日本人シェアと外国人シェアを比較している。対数をとっているので、実際にはもっと二次曲線的な世界になるが、簡単に言うと、比例しているということである。

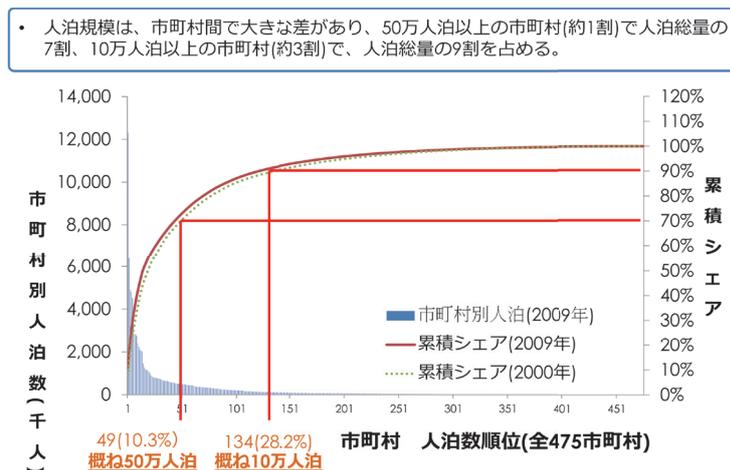
日本人宿泊客数シェアは、その年に泊まった日本人の延べ宿泊人泊数を各都道府県が何%ずつ取ったかというシェアである。縦軸も同じである。外国人が1年間泊まった総人泊数を各都道府県シェアで割ったものである。

東京都は外国人宿泊シェアが30%ぐらいで、日本人の宿泊シェアがほぼ直線で12～13%ぐらいである。「地方に外国人を呼びましょう」と政策として言うが、そもそも地方に日本人が泊まっていない。今、外国人が泊まっている場所は日本人が泊まっている場所である。まだ日本人は分散しているが、外国人はもっと極端に日本人が泊まるところに集中して泊まるようになっていく。東京、大阪、京都、北海道、沖縄みたいなどころでほぼ6割、7割を占めてしまう。これは別に外国人だけが6割、7割泊まっているのではなく、日本人の旅行先である。

外国人の市場が増えているからといって、市場がどんどんバラ色で増えるということではなく、そもそも外国人は今の時点で日本人がある程度泊まっているところに入っていきわけであるから、外国人が増えたからといって、今までとは全く違うことが起きることはない。

さらに、図表 2-16 のように宿泊先は極めて限られているということである（注：山田委員の博士論文 2014）。

【図表 2-16】寡占状態の観光市場



出典：市場縮小期における持続的な観光振興施策に関する考察（山田，2014）

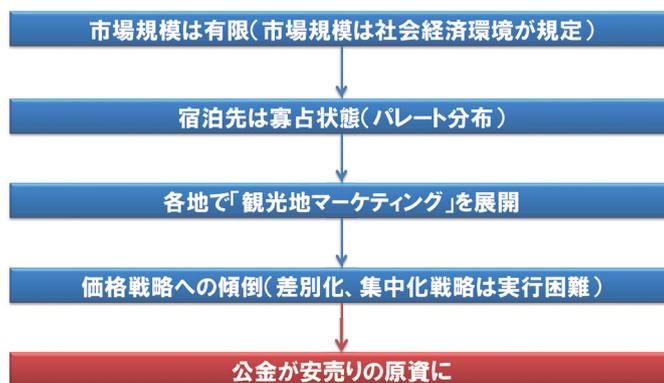
市町村別人泊数があるところのデータで、2000年から2009年までを比較したが、475市町村のうち49市町村、大体10%でシェアの70%をとっている。上位30%で90%をとっている。つまり、10市町村あったら、そのうち3市町村で宿泊客の90%をとっている。2000年から2009年はほとんど外国人の人泊数は無視していい状態なので、日本人のシェアであると見てよい。

実は2000年から2009年にかけてグラフが左上に行っていて、寡占化が進んでいる。集中していて、分散していない。観光の市場がどうこうというより、宿泊先、旅行先は分散するのではなく、寡占化して集中していく。一部の地域にどんどんお客さんが集まっていくのが一般的な観光の動向である。

なぜそうなるか。ホテルを供給する人は儲かるところにホテルをつくる。ホテルができれば、その周りにタクシー会社はタクシーを増車し、飲食店も開業し、そういうことが次々に起きてくる。そうするとまたホテルがつくられる。ある程度お客さんが集まっているところにお客さんが集まっていくし、投資が入らないところからは離れていってしまう。サービスだけではなく、インフラ整備やストックからでもそうなる。

登録 DMO は 100 を超えている。その人たちがみんな DMO の取り組みをして、一方で寡占化が進んでいると考えると何が起きるか。簡単に言うと、交付金の矛先が割引サービスに行く。放っておいてもお客さんが来る場所は、あまり DMO の活動を一生懸命やらなくても来るが、そうではないその他の3割から外れたところは、残り 10% のシェアを 70% の市町村で取り合うので、マーケティング的に差別化することなどはやっつけられない。結局そこに投入されるのは割引になる。

【図表 2-17】 価格戦略への傾倒

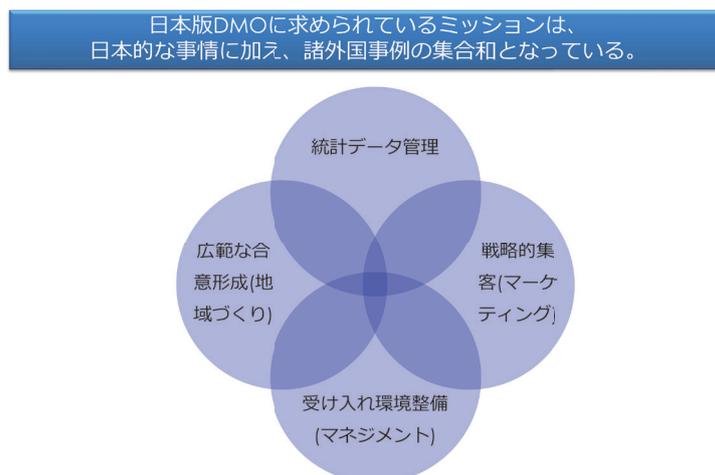


6-2 課題 2：過大なミッション

日本版 DMO は、観光客数とか、満足度とか、消費額とか、についてのデータの収集を行うことになっているし、広範な合意形成をすることとなっているし、マーケティングを戦略的に行うこととなっているし、受け入れ環境整備を行うこととなっている。

海外の場合、統計データの管理は、DMO は一切やらない。基本、行政の仕事である。さらに、DMO の目的にあわせて活動内容はフォーカスされており、例えばアメリカのマーケティングでやっているところは、マーケティングとマネジメントが主体になるし、ヨーロッパ型のマネジメントを行うところはマネジメントと合意形成が主体になる。

【図表 2-18】 課題 2：過大なミッション



日本版 DMO のミッションが 4 つに広がっているのは、「まずはデータが無い」ということから始まり、その上で、諸外国の DMO 事例の集合和となっているためである。海外の DMO の取り組みを調査する過程で、これを全部実現しよう、というような形になってしまった。

6-3 課題3：独自財源に対する議論

更に問題なのは、財源に対する意識や取り組みの弱さである。自主財源の獲得手法は日本でも制度としては、複数存在するが、ほとんど機能していないというのが現状である。

【図表 2-19】 課題3：独自財源に対する議論

- レベル1
 - 行政からの補助金、会費、独自事業（例：物品販売、旅行販売）
 - 総予算120万ポンドの半分をガイドツアー販売で獲得（Visit Cambridge & Beyond）
- レベル2
 - 宿泊税の一定比率（一定額）+レベル1
 - 総予算1,000万ドルの8割を宿泊税から獲得（Daytona Beach Area Convention & Visitors Bureau）
- レベル3
 - 分担金（アセスメント）方式による収入+レベル2
 - 総予算\$47.7ミリオンの内、56%を分担金、33%を宿泊税から獲得（LA Tourism & Convention Board）

日本版DMOのほとんどはレベル1止まり

【図表 2-20】 自主財源の構成

【自主財源の3要素】

網羅性

マネジメントの受益者となる特定地域内の地権者・事業者等をもれなく対象とする。フリーライダーの発生を防止し、組織活動の安定性をもたらす。

自立性

観光振興効果の創出という大目的の下、財源確保の手法に拘わらず、マネジメント組織が自身の事業活動を主体的及び事後的に決定できることが重要。

持続性

費用負担を行う者からのガバナンスが強く仕組みを担保した上で、単年度ではなく、5年程度の一定期間、持続的に活動できる財源を確保することが、事業の実効性や人材確保等の面で必要。

【従来のマネジメント組織の財源の課題】

財源の種類	網羅性	自立性	持続性	(汎用性)
補助金	-	×	× (単年度)	○
指定管理	-	×	△ (複数年)	○
保有資産活用	-	○	-	×
収益事業	-	○	×	×
会費制	×	○	×	○

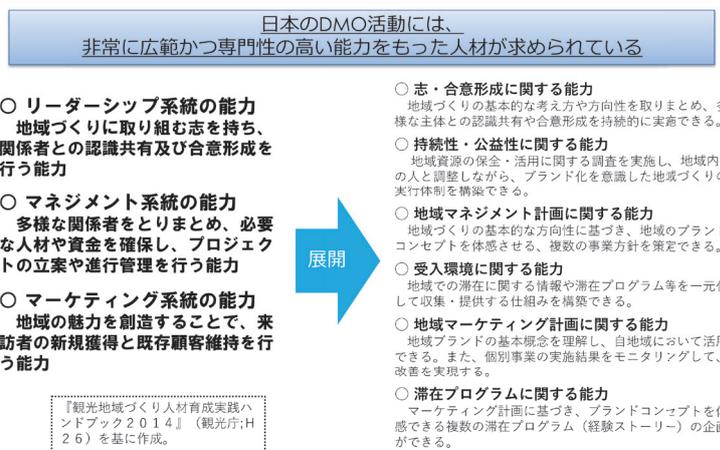
【あるべき財源の方向性】

- 少なくとも5年程度は安定的に財源が担保されること → 持続性○
- 事業効果が利益する関係者から漏れなく抽出させること → 網羅性○
- フリーライダーを防止すること → 網羅性○
- 固定資産への投資を前提としないこと → 自立性○

6-4 課題4：人材確保

もう1つは人材である。『観光地域づくり人材育成実践ハンドブック 2014』は観光庁からの受託で3年前に（公財）日本交通公社が作成したが、DMOなどを引っ張っていく人材に必要な能力を列記したものである。

【図表 2-21】 課題4：人材確保



これだけの能力を持った人が日本にいないとはいわないが、そんなに多数はいない。これだけの能力を持っているのであれば、DMOで仮に職があったとしても、それなりの給料で処遇しないと雇用が難しい。

いないなら、人を育てよう、人材育成をしようといっても、これだけの能力を持った人を人材育成といわれるプログラムの中で育てられるのかということも厳しいところである。

一方で、海外では、図表 2-21 の能力を持った人たちが DMO で働いている。

アメリカの場合は、高給である。普通に CMO (Chief Marketing Officer) の年収は 1,000 万円を軽く超える。例えばホテルでマーケティングを行っていたとか、そういった人たちが DMO のマーケティング担当に職として就職する。

ヨーロッパの場合はそこまで財源がないので、給料はそんなに高くないが、DMOは観光局という形で行政とかなり表裏一体の関係なので、社会的なステータスや安定性が非常に高い世界になっている。日本の地方公務員と同じようなレベルの安定性と社会的なステータスで観光局の担当をやっているの、当然長く勤められるし、勤めていくわけである。

6-5 課題5：プレイヤーの戦闘力不足

5点目として気になるのは、DMOがどうこうということとはまた別の世界として、日本の観光産業自体が競争力として弱いことである。日本には観光事業の戦略の具体的なイメージを持っている事業者がなかなか出てこないのが現状である。

1つの例でいうと、今、民泊が問題になっている。海外でも問題になっているところはあるが、日本とはレベルが違う感じになっているのはなぜかという、日本の場合は宿泊業と不動産をずっと分けてきた。これは違うものとずっと位置づけてきたわけである。

海外の場合は、とっくの昔にいわゆるコンドミニアムができていて、持っている別荘を自分が使っていないときにバケーションレンタルという形で貸すのは当たり前であった。そのための法整備もできていた。タイムシェアコンドミニアムみたいな世界になると、1つの物件をみんなで、タイムシェアで使って、自分が使わないときは誰か他の人に貸してとかいうように、ホテルと不動産、別荘みたいなものの境目がない。純粋なホテルから、そういった別荘みたいなもの、タイムシェアコンドミニアムの先に民泊、「自分の部屋を貸します」、みたいな世界が出てくる連続性の世界なので、そんなに大きな問題にならない。

でも、日本の場合は宿泊と不動産をずっと分けてきて、このところを分離して、不動産ビジネスとしての宿泊業を今まではある種見て見ぬふりをしてきた。ウィークリーマンションやマンスリーマンションが出てきたときにも、基本的にグレーの世界に押しとどめていたわけである。だから、大手の事業者はウィークリーマンションやマンスリーマンションに手を出さなかった。出せなかったわけである。法律違反で捕まっても大丈夫な中小の不動産業者しか、そこに手を出さなかった。それによって、その産業が進まなかった。

【図表 2-22】 課題5：プレイヤーの戦闘力不足



日本の観光産業は、国際的に低い競争力。
海外の観光ビジネスの多くは、日本に入ってきていない。
個別事業投資と面的整備を連動させる仕組みが無い。

観光客増加が地域経済振興に繋がらないリスク。
過大投資となり破綻が頻発するリスク。
スプロール/乱開発を繰り返すリスク。

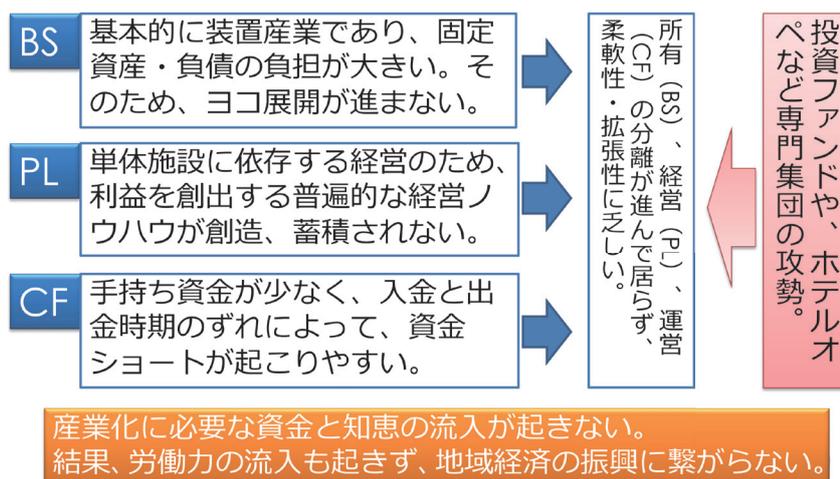
図表 2-22 の写真はディズニーがつくったハワイのリゾートである。ホテルがV字型にあるが、1棟分はピュアなホテルである。こちらの1棟分は全部コンドミニアムである。

ホテル事業は、設備投資として初めに膨大な投資をして、それを回収するのに10年、20年かかるため一番苦勞するところであるが、今、海外のホテルオペレーターはコンドミニアム事業で、不動産を

売り払ってしまうか、地元の人に不動産を持たせて、ホテルを建てさせて、そこに間借りして入るだけである。所有、経営、運営の分離が進んでいる。

そういう状況になっているにもかかわらず、日本ではいまだに所有と経営の分離がなかなか進んでおらず、主な運営形態はホテルの保有会社が所有、経営、運営を行う状況で、一般的には資金力、ホテル運営のノウハウがないと難しい。そのため過大投資となり破綻するリスク、観光客増加が地域経済振興につながらないリスク、などの問題がある。

【図表 2-23】 日本の観光事業が抱える課題



整理すると、日本も海外も DMO が求められる背景にはあまり大きな違いはないが、国内市場は縮小傾向にあって、海外はまだ市場拡大している。つまり、おかれている市場環境は、日本の DMO のほうが、海外の DMO よりも厳しい状況にある。

しかしながら、厳しいはずの日本版 DMO には競争する組織であるという認識が弱い。「民の組織」といいつつ、財務面は交付金で措置するとされているため、実際の活動は手足を行政に縛られた状態にある。さらに、海外の DMO ではある程度プロとしてその地位が確立されているが、日本の中途半端な状態の DMO では、プロの職業とはなっておらず、そこで働こうという人たちもなかなか入ってこない。

【図表 2-24】 日本版DMOと海外DMO

1. 「DMO」が求められるようになった背景は、日本も海外も大きな違いは無い。
2. ただ、日本は、国内市場が縮小傾向にあり、マーケティング的には海外よりも厳しい状況にある。
3. 海外DMOは、そのミッションを経済振興にフォーカスしているのに対し、日本版DMOは、より広範なミッションが付加されている。
4. 海外DMOは、民としての独立性が高い(=独立していることがDMOの存在価値)が、日本版DMOは国を含めた行政の関与が大きい。
5. 海外DMOでは、プロとしての地位が確立され、人材流動が起きているが、国内においてDMO活動を担う人材は、ほとんど存在しておらず、その育成の仕組みも確立されていない。

7. なぜ、DMO 政策を展開するのか？

まず、地域レベルでは、なぜ DMO 政策を展開するのかを整理することが必要である。

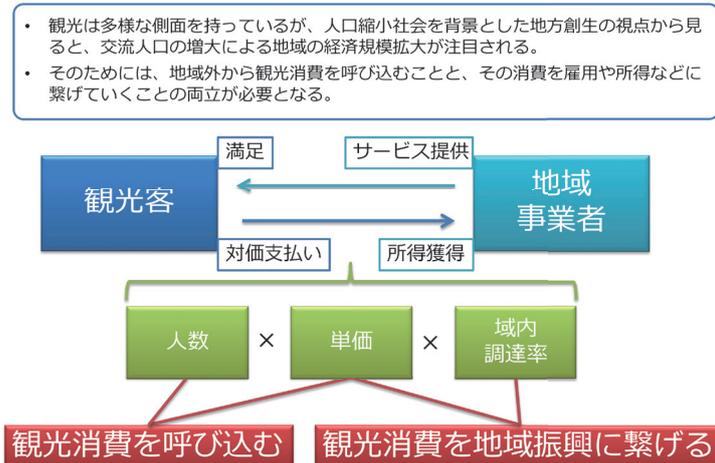
地域と観光との関係は、それぞれであり、地域が選択する問題である。例えば、「地方創生交付金が出るからやろう」と言うことで、交付金等の中で取り組むとう選択肢があっても良い。

また、なんらかの資金調達が出来るのであれば、「文化政策みたいな形で、収益性とは違う価値観で地域づくりをやっていこう」という取り組みもあってもよい。

ただ、本来の地方創生政策の中でいうと、「産業政策として地域が稼げるようにする」「インバウンドを呼び込んで、観光客を呼び込んで、それを地域経済にインストールして、PDCA を回す」ということなので、DMO を本気でつくろうと考えるのであれば、産業政策を基軸に考えることが重要となる。

観光政策として考えるとき、人数と単価と域内調達率、この3つのバランスで地域経済が潤っていくことになる。お客さんが1万円、2万円の対価を払いたいと思うようなサービスを提供して、満足をいただいて、お金をいただくのが基本形で、それを行っていかなければならない。

【図表 2-25】 観光を手段とした地域振興の構造



もう1つ考えなければいけないのは、観光消費を呼び込むだけではなく、呼び込んで消費してもらったお金をきちんと地域の中で還元できるか、循環できるかという話である。

例えばお祭りをしたが、並んでいる出店はみんな外から来ている、みたいな話があるわけである。なぜそうなるかという、その地域の経済の中に観光客向けのサービスを提供するお店がないからである。日常生活上のサービスを提供するお店しか集積していないところに観光客が来ると、地元ではそのサービスが提供できないので、外から来た人たちが提供することになる。

例えば群馬の富岡製糸場にお客さんが来るようになったけれども、もともと観光地ではないので、いわゆる土産屋などはない。にもかかわらず、しっかり土産屋があるわけだが、それは、その地域のお土産屋ではなく、水上温泉のお土産を製造しているお店が、製糸場お土産みたいにアレンジした商品を持ち込んできて販売しているわけである。

群馬の富岡製糸場にはお土産を製造するプラントもなければ、お土産をパッケージングするノウハウもない。それを持っているのはそもそも観光地であった水上温泉の人たちである。水上温泉の人たちが「製糸場が観光スポットになるぞ」と思って出てくるわけである。地元の人たちが「外から入っ

てきた人ばかりが儲けるのは、よろしくない」と思っても、観光客対応できる資力やノウハウがなければ、観光客から収益をあげることは出来ないのが現実である。

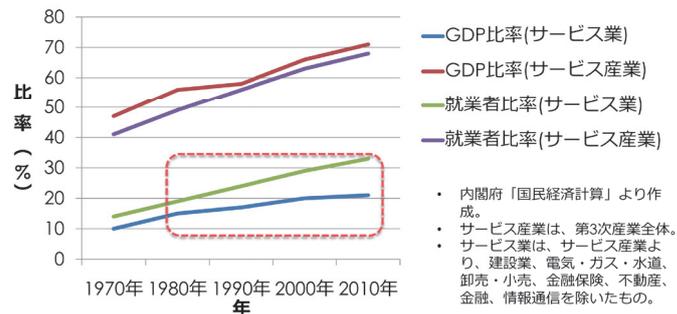
つまり、観光経済は消費を落としてもらうだけではなく、そのサービスに応じた産業を地元で育成していかなないと、地元にお金が落ちない。

さらに、深刻なのは、日本のサービス業の生産性は悪いということである。

【図表 2-26】 経済のサービス化 ～伸び悩むサービス業の生産性

- ・ 経済のサービス化は直線的に進んでおり、2010年にはGDP、就業者数の約7割をサービス産業が占めるようになってきている。
- ・ サービス産業も就業者比率が増大し3割を越えているが、対GDP比率は伸び悩み2割に留まっている。

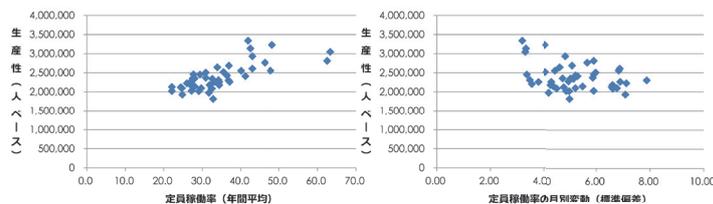
図 サービス業・サービス産業の推移



ただ、生産性は稼働率でほとんど説明ができる。宿泊産業の生産性は年間の稼働率の平均と月別の分散で60%ぐらい説明がつく。ともかくコンスタントにお客さんが行くようにしてあげれば、生産性が上がる。実は、単純な話である。

【図表 2-27】 産業政策の視点：宿泊産業の生産性

我が国の宿泊産業の生産性は、稼働率の年間平均と、月別変動幅の大小によって、概ね60%が説明できる。



データ：都道府県別に集計。ただし、福島県は異常値となったため割愛。生産性は経済センサス平成24年度（経産省）、稼働率は宿泊旅行統計調査（観光庁）より取得

$$\text{生産性（従業員1人あたり）} = 27\text{千円} \times \text{定員稼働率} - 70\text{千円} \times \text{標準偏差} + 1,817\text{千円}$$

※重回帰分析による。調整済みR²=0.57。係数はいずれもp<0.05。

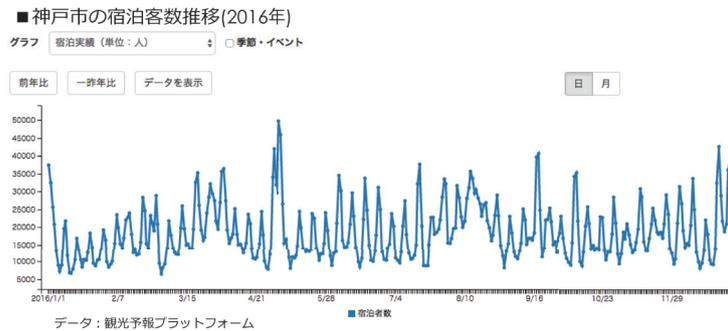
宿泊施設の稼働率を高めることが、観光を手段とした観光振興策の肝

そういうことを考えると、DMOが行っていくことはショルダーシーズン（オフシーズンでもオンシーズンでもない時期）とオフシーズンの対策をきちんとしていくことである。

図表 2-28 は神戸市の宿泊客数の推移である。神戸市は都市型なので、週ごとに稼働率が変わっていくことになる。ピーク時の宿泊客数が、神戸市としての宿泊キャパシティということになるが、オフになると、その1割程度しかお客さんが来ない。宿泊キャパシティと実際の宿泊者数との差は、デッドストック（買い手が見つからず、売れなかったため在庫として残ってしまった客室数）になってしまっている。

【図表 2-28】 ショルダー・オフ対策

ショルダー・シーズン、オフ・シーズンの存在は、その期が一般的な観光需要には不向きであるためであり、これを立ち上げるには、個店での対応では限界がある。
→DMOでの「観光地マーケティング」の展開



神戸市として観光収入を増やして観光経済をやっつけようというときには、ホテルを誘致するというよりも、まず、オンとオフの落差をできるだけ小さくしていく。そうすれば、同じベッド数でも受け入れ可能数は増えていくわけである。

ただ、ホテル単体で、自分たちでオフのところを上げるのはなかなか難しいので、地域としてお客さんを増やす努力をしなければいけない。それこそDMOがやっていくような世界である。

お客さんの呼び込みなどで海外では具体的にどうしているのかということだが、オーストラリアのクイーンズランド州が作っているプロモーションビデオ、観光客向けのビデオで、映っているお客さんは前述した、6個のセグメントに符合する。

日本のビデオと海外のビデオの大きな違いは、人が映っているところである。日本のプロモーションビデオは美しい風景しか映らない。人が映っていても、かわいい女の子2人とか、いわゆるモデルである。

海外では、そもそも自分たちの地域がどういうお客さんに喜ばれるのか、どういうお客さんに支持していただけるのか、どういう経験が我々の売りになるのかということを中心にマーケティング調査した上でビデオを作る。だから、小さい子どもがいる親が見れば、子どもを海のとこに連れて行って、オーストラリアのここで遊ばせたら、喜ぶだろうと思うわけである。単純に海の風景を見せるのではなく、何ができるかをちゃんと見せることが、海外のマーケティング、ブランディングの中では非常に重要になる。その裏側としてマーケティングをきちんとしていくということである。

そのときに重要になってくるのは、個別のもので売らないということである。

日本の場合は、温泉がいいとか、おいしい日本食があるとか、単品売りをする。単品を一緒にまとめてパンフレットにする。

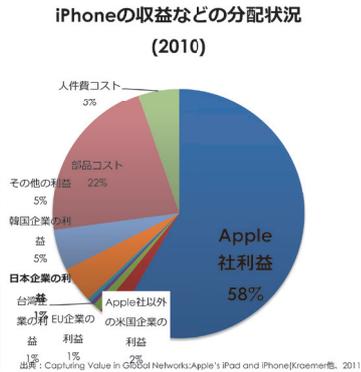
例えばディズニーランド。ディズニーランドは40年以上も持続可能となっている。ディズニーランドは別に特に何かすごいことがあるわけではないが、あの全体でディズニーである。全体でディズニーの世界をつくらせているから、お客さんは行くわけである。

それをイメージとして示したのが図表 2-29 の iPhone の円グラフである。スマートフォンの原価は3分の1ぐらいしかない。2010年のiPhone3ぐらいだが、部品コストと人件費を合わせても27%、つまり4分の1しかスマホの原価はない。残りの4分の3は全部付加価値で、付加価値の多くはApple社が持っている。

【図表 2-29】【特徴的な経験】地域の魅力を一つの一体的な体験に

因数分解できない魅力こそが、競争力を持つ
 → 多様な経営資源を総合的に管理するマネジメント/マーケティングが重要に

ディズニーランドは、なぜ、40年以上も持続可能なのか



では、なぜ Apple がこれだけの付加価値をとれるのか。ディズニーランドと一緒に、iPhone の中に入っているハードウェアやソフトウェアの1個1個を取り出したら、全部が高度にインテグレートされていて、iPhone という製品に凝縮されている。我々はアプリを使っているわけでもカメラを使っているわけでも電話を使っているわけでもなく、iPhone を使っている。そのためには「7万円、8万円払う」となる。これを分解していったら、7万円、8万円のお金は払わない。

観光も同様である。魅力を因数分解しては駄目である。中部圏、昇龍道なら昇龍道はそもそも何が売りなのか。「温泉があります、食もあります、景色もいいです」では駄目である。「言語化できない魅力、理屈ではない魅力」を突き詰めていくことが必要で、ディズニーランドのようなものである。

そのときに使うフレームは、次の4つの視点である。

Value (経済価値) お金を払う価値があるかどうか。

Rarity【Rareness】(希少性) 希少性があるか。

Imitability (模倣可能性) まねできないか。

Organization (組織) それ管理できているか。

【図表 2-30】参考：競争力とは何か

RBV (Resource Based View)
 企業内部の資源を組み合わせることで、競争優位を構築し、かつ、戦略の模倣を妨げる「隔離メカニズム (Rumelt, 1984)」を持つことによって、持続的競争優位が得られるという考え方。

RVBにおける競争力の評価フレーム (VRIO)	
Value (経済価値)	顧客が経済的な対価を支払っても体験したいと思えるような価値をもったものであるかどうか。
Rarity[Rareness] (希少性)	希少性をもったものであるか。希少性が低ければ、競合との差別化は出来ない。
Imitability (模倣可能性)	他の地域が模倣しやすいかどうか。模倣しやすい場合、競合との差別化はしなくなる。
Organization (組織)	対象となる資源を有効に活用できる組織体制 (含む権限) になっているか。

地域の幅広いモノ・コトを総動員し、競争力を得る

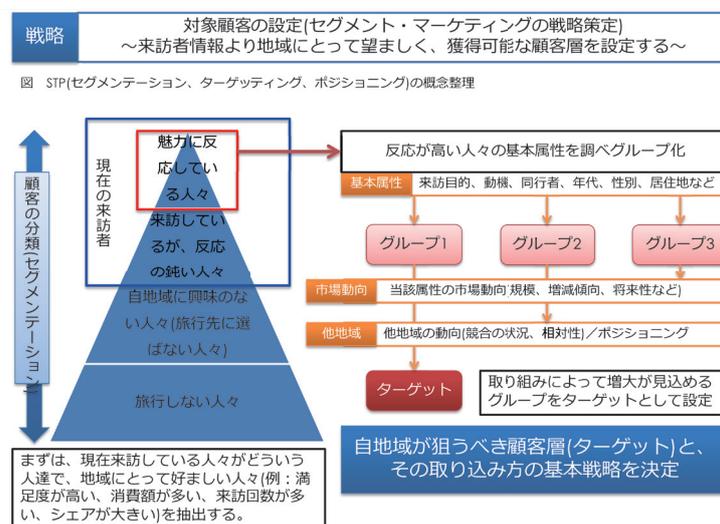
この4つでたとえば昇龍道の「経験」をつくる。それを考えていくのが DMO のマーケティングの部分である。

そのためにはターゲティングが必要になる。先ほどのオーストラリアのどこでもあるように、お客さんがどういう人たちなのかを知らないと、その人たちに提供すべき「経験」をつくることができないので、ターゲティングをしていくわけである。

ターゲティングというと、居住地、年齢、性別、いわゆるデモグラフィックデータで区分しがちであるが、観光の世界ではあまりデモグラフィックデータではマーケティングをしていない。むしろ、先ほどのクイーンズランドで行っていたように、何をしたいか、ライフスタイルのようなもので区分する。ファッションナブルに過ごしたいお客さんなのか、泥んこになってもいいから、自然の中で汗をかいて過ごしたいお客さんなのか、子どもの笑顔が見たいお客さんなのか、そういったセグメントで、何をしたいのかということで区分していくようにしている。

表面的な居住データではなく、そもそもその人たちが生活に対してどういう価値観を持っていて、どういう生活を送っているのかということまで掘り込んだ形でお客さん像をつくっていく。

【図表 2-31】 対象顧客の見つけ方



日頃から健康増進、例えばランニングをしたりするお客さんであれば、観光地でもそういうことをしたいと思うわけである。それを知らずに、単に「温泉がいいでしょ？」だけではなかなかお客さんの心をつかむことができない。

【図表 2-32】 ターゲット顧客を調査・観察し、ペルソナを構築する



その人の観光地での行動だけではなく、その人の日常生活の価値観まで入り込んで、ターゲットを考えていく。各ホテル、旅館、交通機関だけではこのレベルまでのマーケティングはできないから、DMO が分析して、先ほどのクイーンズランドのようにデータを提供していくことが重要である。

最後に、アメリカのナパバレーの DMO の年次総会に、DMO 側が作成したアニュアルレポート、メンバーシップに「我々 DMO は去年こんな活動をした」と年次総会に報告するためだけに作成したビデオがある。他にもペーパー等があるが、ステークホルダー、集まった方たちに、この1年間 DMO がプロフェッショナルな組織として何をしたかということを知りやすくきちんと伝える。ナパバレーの場合はホテルや大きな宿泊施設はなく、大きなところはワインセラーの人たちが、DMO をつくて、それを支えて、一緒にやっていることが自分たちのビジネスや地域振興につながっていることを理解していただけるわけである。

【図表 2-33】 事業者とのパートナーシップ



■ナパバレーDMOの事業パートナー

- いずれの事業の展開でも、DMO単体では実施は不可能。資金面でも受け入れ体制面でも、事業者との連携が必要。
- DMOと事業者の関係は、メンバーシップではなく、パートナーシップと呼ぶようになっている。
- DMOのボードメンバーの人選は、規模や業種を配慮して行い、各種事業計画の立案においては、ボードメンバーとの事前調整を丁寧に行っている。
 - 次期の計画は、概ね半年前には素案を策定。
 - 計画素案はDMO職員が、観光地マーケティングのプロとして立案する。
 - その上で、その方針について関係者に理解してもらうよう調整する。

このレベルのことが本来の DMO 活動として期待されている部分であるが、これを行うために、ナパバレーの DMO にはかなり広域で TID が入っている。そのエリアの宿泊客から宿泊税が直接に DMO に入って、そのために専門のスタッフの人たちが働いて、こういう取り組みをしているということになる。

このエリアの中でインバウンド等を展開していたために DMO を考えていこうといったときには、それが何をやるかだけではなく、その組織としてどういう枠組み、仕組み、仕掛けの中で展開していくのかまで考えていかないといけない。インバウンドという世界の競争相手はナパバレーのような DMO であり、ナパバレーが今、どこを攻めていっているかということ、中国市場である。それに勝てなければ、日本に来てもらうのは難しくなってくる。

第3章 DMO の事例調査

1. 日本版 DMO の概要

1-1 日本版 DMO の形成・育成

観光庁の「明日の日本を支える観光ビジョン」の施策として、「観光先進国」への「3つの視点」と「10の改革」があげられている。その「視点2 観光産業を革新し、国際競争力を高め、我が国の基幹産業に」の施策に「世界水準のDMOの形成・育成」があり、疲弊した温泉街や地方都市を、未来発想の経営で再生・活性化するため2020年までに、世界水準のDMO (Destination Management/Marketing Organization) を、全国で100形成する。そのため国は、①情報支援・ビッグデータの活用促進、②人的支援、③財政金融支援の取り組みを実施することとしている。

観光庁のホームページでは、日本版DMOは、地域の「稼ぐ力」を引き出すとともに地域への誇りと愛着を醸成する「観光地経営」の視点に立った観光地域づくりの舵取り役として、多様な関係者と協同しながら、明確なコンセプトに基づいた観光地域づくりを実現するための戦略を策定するとともに、戦略を着実に実施するための調整機能を備えた法人である、としている。

なお、DMO自体が稼がなければならないという誤解が生じる状況もあったが、観光庁は2017年9月末に掲載したホームページで、「DMOの主たる役割は、地域のマネジメント・マーケティング活動を通じて、観光誘客により地域全体の利益を向上させ、地域を活性化させることであり、DMO自身が収益を上げることではない。」と言及している。

【図表 3-1】日本版DMO形成・確立の必要性



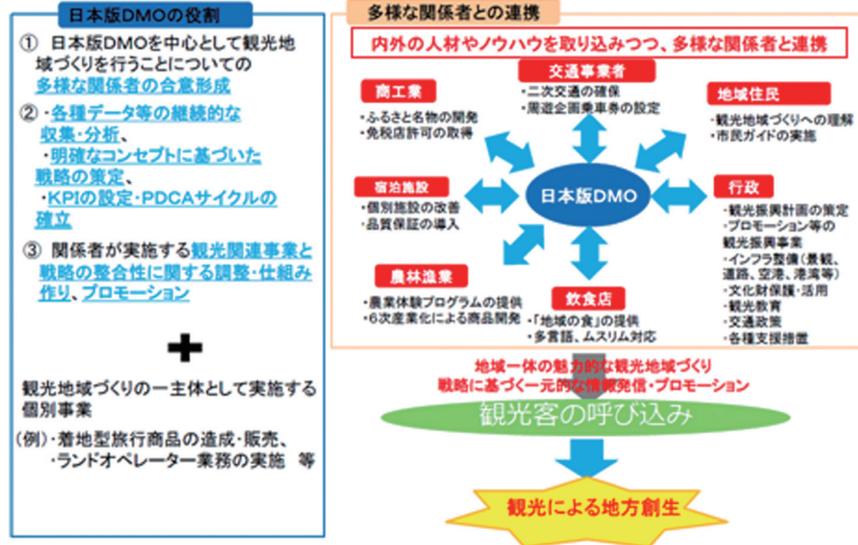
出典：観光庁ホームページ

観光地域づくりの課題として、関係者の巻き込み、データの収集・分析、民間的手法の導入が不十分と言われており(図表 3-1)、地域の多様な関係者を巻き込みつつ、科学的アプローチを取り入れた観光地域づくりを行う舵取り役となる「日本版 DMO」を各地域で形成し確立していく必要がある。

日本版 DMO が必ず実施する基礎的な役割・機能(観光地域マーケティング・マネジメント)は、以下のとおりとしている(図表 3-2)。

- ① 日本版 DMO を中心として、観光地域づくりを行うことについての多様な関係者の合意形成
 - ② 各種データ等の継続的な収集・分析、データに基づく明確なコンセプトに基づいた戦略（ブランディング）の策定、KPI の設定・PDCA サイクルの確立
 - ③ 関係者が実施する観光関連事業と戦略の整合性に関する調整・仕組み作り、プロモーション
- この3点に加えて、地域の官民の関係者との効果的な役割分担をした上で、例えば、着地型旅行商品の造成・販売やランドオペレーター業務の実施など地域の実情に応じて、日本版 DMO が観光地域づくりの一主体として個別事業を実施することも必要とされている。

【図表 3-2】 日本版DMOの役割、多様な関係者との連携



出典：観光庁ホームページ

1-2 日本版 DMO 候補法人と日本版 DMO

日本版 DMO になるには、まず候補となりうる法人（日本版 DMO 候補法人）が日本版 DMO 形成・確立計画を作成し、地方公共団体と連名で観光庁に提出する。観光庁において審査し、「登録」し、登録された法人は、関係省庁連携支援チームを通じて支援される。

DMO は対象エリアの広さに応じて以下の 3 区分で登録される。

○広域連携 DMO

複数の都道府県に跨がる地方ブロックレベルの区域を一体とした観光地域として、マーケティングやマネジメント等を行うことにより観光地域づくりを行う組織。

○地域連携 DMO

複数の地方公共団体に跨がる区域を一体とした観光地域として、マーケティングやマネジメント等を行うことにより観光地域づくりを行う組織。

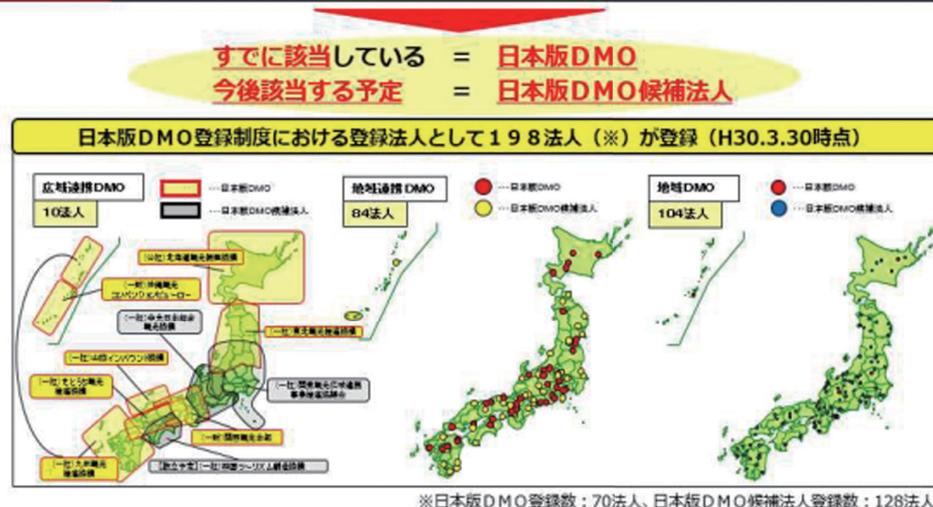
○地域 DMO

原則として、基礎自治体である単独市町村の区域を一体とした観光地域として、マーケティングやマネジメント等を行うことにより観光地域づくりを行う組織。

日本版 DMO 候補法人は、「事業報告書」、「日本版 DMO 形成・確立計画」などを観光庁に提出し、観光庁において審査され、日本版 DMO 登録の 5 要件に「すでに該当」していれば、正式な日本版 DMO として登録される（図表 3-3）。

【図表 3-3】 日本版DMO登録制度について

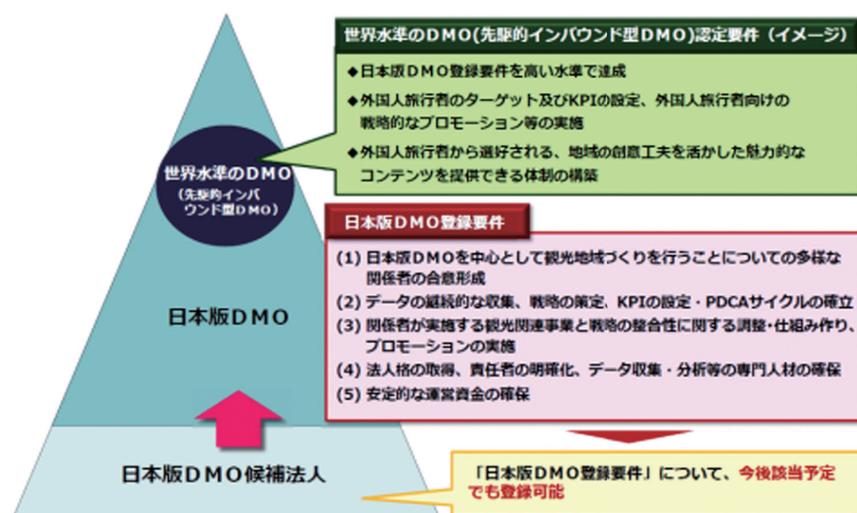
日本版DMO登録の5要件	<ol style="list-style-type: none"> (1) 日本版DMOを中心として観光地域づくりを行うことについての多様な関係者の合意形成 (2) データの継続的な収集、戦略の策定、KPIの設定・PDCAサイクルの確立 (3) 関係者が実施する観光関連事業と戦略の整合性に関する調整・仕組み作り、プロモーションの実施 (4) 法人格の取得、責任者の明確化、データ収集・分析等の専門人材の確保 (5) 安定的な運営資金の確保
---------------------	--



出典：観光庁資料

2018年3月30日現在の登録状況は、日本版DMO候補法人が合計128件で、このうち、広域連携DMOが3件、地域連携DMOが45件、地域DMOが80件となっている。また、日本版DMOは合計70件で、このうち、広域連携DMOが7件、地域連携DMOが39件、地域DMOが24件となっている。

【図表 3-4】 今後のDMO登録・設定に関する考え方



出典：観光庁資料

先進的な取組を進めるDMOが現れ始めている一方で、観光地経営に係るノウハウや人材の不足など、課題を抱えている地域も少なくない。観光庁では、優良事例の深掘り・横展開を図るとともに、「情報支援」「人材支援」「財政支援」による地域支援により、全国的な取組水準の引き上げを図り、2020年までに全国で世界水準のDMO(先駆的インバウンド型DMO)を100組織形成することを目指すとしている(図表3-4)。

1-3 日本版 DMO の取り組みを進めるにあたっての課題

日本観光振興協会が、2017年3月に DMO 候補法人 123 団体を対象にアンケートを実施した（調査時期 2017年3月、97 団体が回答（回収率 79%）、内訳：広域連携 DMO が 2 団体、地域連携 DMO が 44 団体、地域 DMO が 51 団体）。

DMO の取り組みを進めるにあたって、重要課題と思うことは何か、重要度順に 3 項目回答する方式（図表 3-5）では、最も重要な項目の 1 番目が「安定的な組織運営のための財源確保」、2 番目が「事業運営費の確保」となり、財源が最も重要な課題となっている。

3 番目の「専従人員や外部組織による人的協力体制の確保」、4 番目の「組織間の事業整理・役割分担」、そして 5 番目の「事業実施に対する事業者や地域内の協力」も加えると、人材・組織面の課題も大きい。

以上から、DMO の取り組みを進めるにあたっての課題は、「財源」と「人材」と言える。

【図表 3-5】 DMO の取り組みを進めるにあたっての課題

Q. DMO について取り組む上で、大変なこと（課題と考えること）はどのようなことですか。大変なこと、重要課題と思うものを3つ選び、「重要順」に1、2、3とご記入ください。

	1	2	3	
安定的な組織運営のための財源の確保	36	18	9	財源
事業運営費の確保	15	14	7	
専従人員や外部組織による人的協力体制（出向等）の確保	11	19	12	人材
組織間の事業整理・役割分担	10	3	14	
事業実施に対する事業者や地域内の協力	9	8	16	役割分担
観光関連事業者や地域における、DMO に対する理解向上	8	12	11	
協会内の会費や分担金負担金と DMO 事業等の整理	5	5	4	
観光関連事業者や地域との意思疎通や顔の見える関係性（信頼関係）の構築	4	8	8	
意思決定手順・過程の明確化	1	3	5	

出典：日本観光振興観光協会「DMO 候補法人の現状と課題について」

財源について詳しくみると、「財源確保の確保のために、どんなことを検討しているか」（図表 3-6）では、収益事業が 75% と最も多く、会費（43%）、補助金（42%）を上回った。収益事業については、特産品・地域限定グッズの販売のほか、着地型旅行商品の販売、コンサルティング、広告収入などがある。

【図表 3-6】 財源確保に向けての検討項目

Q. 貴 DMO では財源の確保のため、どのようなことを検討されていますか。（あてはまるものに○）

	収益事業	会費	補助金	事業分担金	指定管理	法定外目的税
全体	75%	43%	42%	24%	13%	9%
広域連携 DMO	100%	100%	100%	50%	0%	0%
地域連携 DMO	89%	41%	48%	20%	18%	14%
地域 DMO	63%	43%	35%	25%	10%	6%

【検討中の収益事業例】

- 着地型旅行商品の販売
- 特産品、地域限定グッズの販売
- コンサルティング
- 広告収入
- 予約サイト運営
- 宿泊施設の管理・運営

出典：日本観光振興観光協会「DMO 候補法人の現状と課題について」

2. DMO の事例の概要

本章では、インバウンドに取り組んでいる DMO の事例を、地域 DMO、地域連携 DMO、広域連携 DMO 別に取り上げる。取り上げた DMO の特徴は、図表 3-7 のとおりである。

【図表 3-7】

日本版 DMO	地域	一般社団法人飛騨・高山観光コンベンション協会
	DMO	(特徴)・地域一体となった外国人受入環境整備 ・統計収集とその活用 ・組織・推進体制の効率化や行政人材の活用の仕組み
日本版 DMO 候補法人	地域	一般社団法人田辺市熊野ツーリズムビューロー
	DMO	(特徴)・収益事業として着地型観光への取り組み ・外国人目線の観光プロモーションと受け入れ環境整備
日本版 DMO 候補法人	地域連携	一般社団法人豊岡観光イノベーション
	DMO	(特徴)・民間事業者との連携 ・民間人材の積極的な登用
日本版 DMO 候補法人	地域連携	公益社団法人石川県観光連盟
	DMO	(特徴)・観光プラン推進ファンドの運営 ・広域連携による活動
日本版 DMO	広域連携	一般社団法人せとうち観光推進機構
	DMO	(特徴)・観光活性化ファンドの活用 ・地域住民や事業者等をネットワーク化する取り組み

出典：中部社研作成

第2章で見た海外 DMO の財源の3段階のレベル（図表 3-8）を、上記の DMO の事例に当てはめると次のようになっている。

【図表 3-8】 海外DMOの財源レベル

- **レベル1**
 - 行政からの補助金、会費、独自事業（例：物品販売、旅行販売）
 - ・ 総予算120万ポンドの半分をガイドツアー販売で獲得 (Visit Cambridge & Beyond)
- **レベル2**
 - 宿泊税の一定比率（一定額）+レベル1
 - ・ 総予算1,000万ドルの8割を宿泊税から獲得 (Daytona Beach Area Convention & Visitors Bureau)
- **レベル3**
 - 分担金（アセスメント）方式による収入+レベル2
 - ・ 総予算\$47.7ミリオンの内、56%を分担金、33%を宿泊税から獲得 (LA Tourism & Convention Board)

出典：(公財) 日本交通公社作成資料

① レベル1は、行政からの補助金や会費、独自事業（例：物品販売、旅行販売）で収入を得るタイプであり、（一社）田辺市熊野ツーリズム、（一社）豊岡観光イノベーションビューロー、（公社）石川県観光連盟、（一社）せとうち観光推進機構が該当する。

② レベル2は、レベル1に加え、入湯税、宿泊税の中で目的税化して、それを一定額 DMO に入れるというタイプであり、高山市は入湯税を観光振興のためと目的税化しているため、（一社）飛騨・高山観光コンベンション協会が該当する。

入湯税は 2015 年度に全国で 976 の市町村、税込 227 億円で、その用途は環境衛生施設、鉱泉源の保護管理施設及び消防施設その他消防活動に必要な施設の整備並びに観光の振興（観光施設の整備を含む。）に要する目的税となっている。目的税でありながら一般財源的に活用しているケースが多く、一定額を DMO に入れるケースは少ない。

高山市では、鉱泉浴場における入湯客 1 人 1 日につき、150 円、用途は観光振興のための財源として活用している。平成 28 年度 入湯税の税込額 2 億 5,356 万円のうち、一部が DMO などに配分されている。

宿泊税は今回の事例ではないが、東京都、大阪府ですでに導入され、2018 年 10 月からは京都市で導入される（図表 3-9）。宿泊税を一定額 DMO に入れるという形にはなっていない。

③ レベル3は、レベル2に加え、分担金（アセスメント）という形で、さらに独立性を高めているタイプである。このタイプの DMO は日本にはないが、（一社）せとうち観光推進機構が将来に向け検討を行っている。

【図表 3-9】京都市の宿泊税について

2018年10月1日から宿泊税の課税を開始する。

目的	国際文化観光都市としての魅力を高め、観光の振興を図る
納税義務者	・旅館業法に定める旅館業を営む施設への宿泊者 ・自宅宿泊事業法に基づく住宅宿泊事業を営む施設への宿泊者
課税客体	・旅館業法に定める旅館業を営む施設への宿泊行為 ・自宅宿泊事業法に基づく住宅宿泊事業を営む施設への宿泊行為
税率	宿泊者1人一泊につき、宿泊料金が、 2万円未満のもの 200円 2万円以上5万円未満のもの 500円 5万円以上もの 1,000円 ※ 修学旅行その他学校行事に参加する者及びその引率者は課税免除
納入方法	特別徴収（宿泊施設の経営者（＝特別徴収義務者）が、納税義務者である当該宿泊施設における宿泊者から税金を徴収し、納入する方法）
税込額	1年目は半年で19億円、平年度は45.6億円と推計

出典：総務省ホームページ

3. 地域 DMO の事例調査

3-1 日本版 DMO 一般社団法人飛騨・高山観光コンベンション協会

マーケティング・マネジメント区域は、岐阜県高山市（広域的に飛騨市・大野郡白川村も含め対象）である。一般社団法人飛騨・高山観光コンベンション協会が DMO として登録されている。ただし、飛騨地域の広域観光としての視点、実態から飛騨市・大野郡白川村も同協会の会員となり、海外誘

客を含めた広域観光のプロモーション活動を展開している。同協会とは別組織として、旧高山市と合併した9町村の観光協会は、現在も残っている。

(1) 組織・推進体制

1) 体制

飛騨・高山観光コンベンション協会は、会員数437団体・人、年間予算は4,300万円で、固定費を抑えるため有給職員は5名と小さな組織である。一方、最大限の効果を出すため、高山市および行政・民間でつくる協議体などとさまざまな形で連携している(図表3-10)。

行政・民間で作る協議会との連携では、飛騨高山観光客誘致推進協議会(国内誘客に特化)と飛騨高山国際誘客協議会(インバウンドに特化)の2つの協議会と連携し、国内外からの観光客の誘致を進めている。また、地域との連携では、高山市観光連絡協議会と、民間業者および組合との連携では飛騨高山旅館ホテル協同組合と、行政および民間が出資、設立する会社との連携では株式会社まちづくり会社などと、堀泰則会長のもとで、連携体制を強化している。

誘客組織は国内と国際で別々であるが、各協議会の事務局は高山市(それぞれ商工観光部観光課と海外戦略室)に置き、人件費の削減とともに誘客に関する合意形成をスムーズに行い、事務局も海外に訪問するなど積極的に活動している。

国内誘客に特化した飛騨高山観光客誘致推進協議会は14団体が加盟しており、旅館組合や土産品組合など、観光関係団体から会費を受け入れている。一方、インバウンドに特化した飛騨高山国際誘客協議会、45団体が加盟しており、個々の旅館、ホテルなどの売り上げが伸びて直接経済効果が出ているところから会費を受け入れている。また、高山市観光連絡協議会は、誘客の宣伝に特化している。

高山市の職員は現在850名程度であるが、日本政府観光局(JNTO)の本体とパリ、香港の海外事務所に派遣するとともに、観光庁にも出向させており、地方都市としては出向者が多く、観光政策に携わることができる体制をとっている。

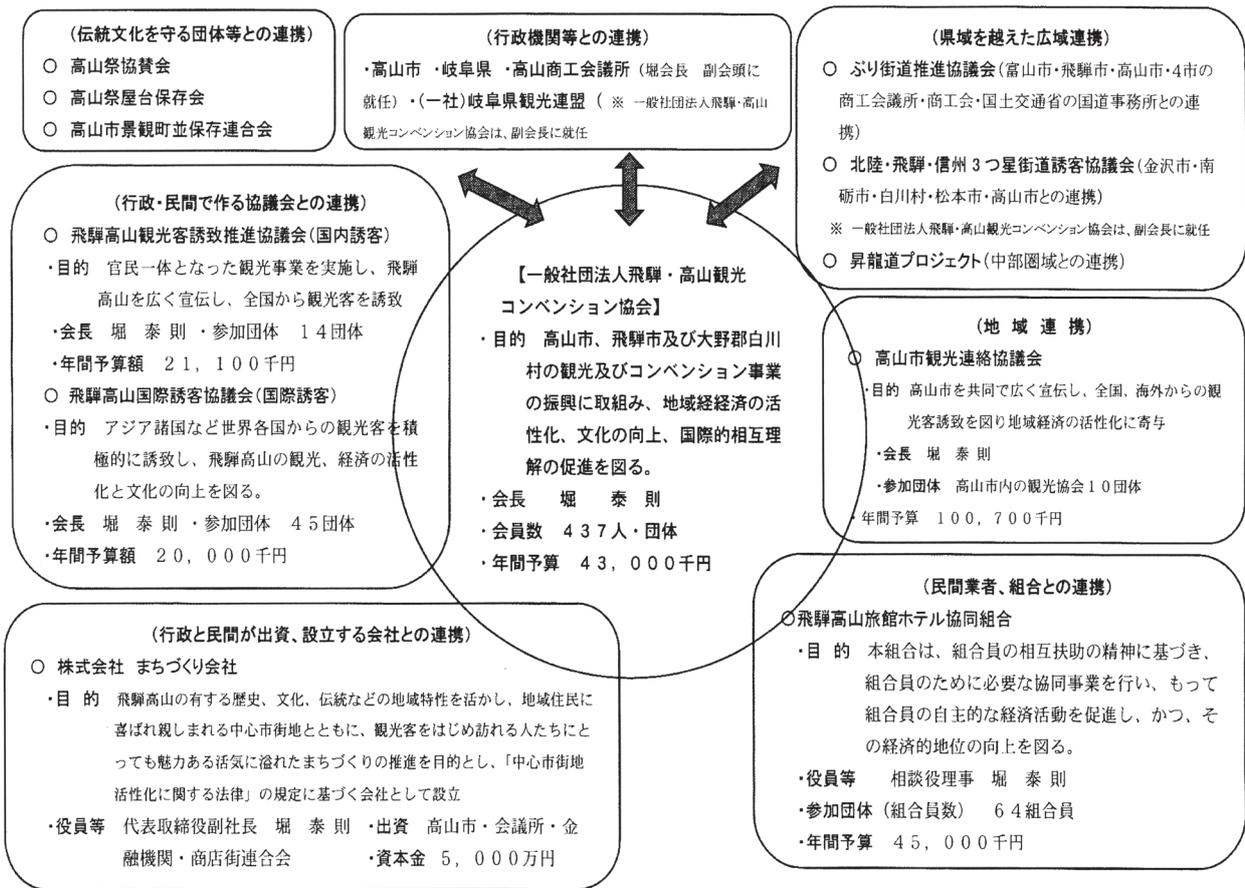
高山市の2016年度観光予算は、入湯税の2億5,356万円を全額観光振興のための財源に充てている。今まで全額が市で予算化されていたが、現在一部は民間で事業予算化することになり、DMOなどに配分されている。高山市とは、費用配分もしっかりと合意形成を行いながら仕組みをつくっている。

2) 合意形成

企画立案は、団体ごとに年度で計画を作成し、そこに行政も入り、合意形成されている。誘客事業その他については高山市と誘客の理事会で合意形成していく。飛騨・高山観光コンベンション協会の理事会には、市内の各事業者の組合等の代表者や運輸関係事業者、金融関係、宿泊事業者等の事業者が幅広く参画している。

DMOの戦略や事業計画、年度予算については、行政と民間で検討するという形になっている。また、DMOには国の補助金は入っておらず、高山市の補助金、入湯税等の基本財源をベースにしている。

【図表 3-9】



出典：一般社団法人飛騨・高山観光コンベンション協会

3) 広域連携

広域連携としては、中部広域9県の自治体、観光関係団体、観光事業者等との「昇龍道プロジェクト」、富山県などとの「ぶり街道推進協議会」、「北陸・飛騨・信州3つ星街道誘客協議会」などがある。これらの広域連携は、飛騨・高山観光コンベンション協会は会費は出すものの、行政との連携が主であり、費用の大部分は行政が負担している。なお、「北陸・飛騨・信州3つ星街道誘客協議会」については、飛騨・高山観光コンベンション協会の堀会長が副会長に就任している。

飛騨・高山観光コンベンション協会は、岐阜県の観光連盟には参加しているが、観光連盟からの直接の補助金はなく、県との資金面でのつながりはない。

(2) 統計収集とそれを基にしたマーケティング

1) 統計収集

観光データ収集を民間団体で行うのは、収集にかかるコストや収集する情報の種類の統一、あるいはそもそも各事業者が民間団体に情報提供することが可能かといった面で困難であり、各事業者に情報を提供してもらうには、行政が強く関与する必要があるが、現実はまだ実施されていない状況にある。その中で、高山市では、インバウンドの情報収集、データ作成はすべて高山市が行っている。

高山市では、観光統計をディスカバー・ジャパンが始まった1970年から集計している。なお、高山市は2005年に1市9町村が合併して現在の高山市となったため、それ以前のデータがあるのは合併前の高山市だけである。

高山市の収集データは、以下の通りである。現在問題になっている民泊の数字についてはどのように収集していくのか、現在、高山市と協議中である。

- | | |
|----------------|-------------------|
| ① 観光客の入込み状況 | ⑥ 高山祭の人出状況 |
| ② 外国人観光客の入込み状況 | ⑦ 飛騨高山観光案内所等の案内件数 |
| ③ 交通機関の利用状況 | ⑧ 電子メールでの問い合わせ件数 |
| ④ 教育旅行等の入込み状況 | ⑨ ホームページのアクセス状況 |
| ⑤ 観光施設の入込み状況 | ⑩ アンケートはがきの集計結果 |
- (1) 性別・年齢別、(2) 方面別、(3) 職業別、(4) 目的別、(5) 高山を知った主な媒体、(6) 旅行の同行者、(7) 旅行の日程、(8) 高山までの主な交通機関、(9) 高山市内での主な移動手段、(10) 見学観光施設数、(11) 来訪回数、(12) 再来訪の意向、(13) 観光の印象、(14) 観光消費額)

2) 観光客の実態等

2016年の観光客入込み者数は、対前年比3.92%増の451万1,000人となり、これまで最高であった2007年の434万5,000人を上回り、過去最高の入込みとなった。

2016年の外国人観光客数は、宿泊ベースで過去最高の46万1,000人となり、対前年比で26.55%の大幅な増加となった。地域別では、アジアが27万4,000人で全体の59.43%、ヨーロッパが9万人で19.54%、北米が2万6,000人で5.66%、オセアニアが2万5,000人で5.48%、中東が1万1,000人で2.44%であった。

海外誘客については、官民一体で組織している飛騨高山国際誘客協議会による積極的なPR活動に加え、新たな取り組みとして、広域周遊観光ルート『杉原千畝ルート』を構築し、誘客活動を開始した。これは、第二次世界大戦中にナチスの迫害を逃れようとしたユダヤ人に対して日本通過ビザを発給し、約6,000人も命を救ったとされる外交官杉原千畝氏に縁のある自治体(八百津町、敦賀市)と、多くの外国人観光客が訪れる自治体(高山市、金沢市、白川村)が連携して、世界各国の政治・経済界の中核となる人もいるユダヤ系民族(約1,400万人)をターゲットとするものである。

また、2015年から登録を開始した「高山市中心市街地特例通訳案内士」に加え、2016年からは、より広域で飛騨地域全体の魅力を案内できる「地域限定特例通訳案内士」の登録を開始するなど、受入体制の充実にも取り組んできた。

このような官民連携による長年にわたる外国人観光客誘致プロモーションと受入体制の整備が高い評価を受け、飛騨高山国際誘客協議会が「第2回ジャパン・ツーリズム・アワード」(主催:日本観光振興協会、日本旅行業協会)の大賞を受賞した。

さらに、ツーリストインフォメーションセンターを拡充し、顧客の利便性を高めるためにワンストップで両替、手ぶら観光、地域の観光案内ができる第3種旅行業を取得した。旅行業とあわせて顧客にさまざまな案内ができる仕組みづくりを確立した。

さらに、国土交通省の「景観まちづくり刷新支援事業」を活用して、看板類や景観にそぐわない建

物などを見直として、町並みから見えていた派手な色の旅館や、ピンク色のマンションを塗り替えたり、人道橋の整備などにより、回遊性を高める事業も進めている。

当地域の外国人観光客はアジアに大きく依存しているため、アジア戦略は着実にすすめる一方、『杉原千畝ルート』などのような欧米の戦略も強化してきており、2017年度はベルリンの旅行博に初めて出展し、今後も3か年は出展するとしている。

(3) KPI(実績・目標)

飛騨・高山観光コンベンション協会では、図表3-11の通りKPIを定めて、目標と実績を管理している。

旅行消費額は、2016年度の観光統計では約1,000億円であり、(宿泊客数×宿泊客の支出総額)と(日帰り客数×日帰り客の支出総額)を合計して算出している。高山市の乗数効果は、2.21倍と算出されているため、経済波及効果は約2,210億円となる。この数字は、議会並びに市当局に対する基本的な財源と費用対効果の説明に使用している。

延べ宿泊者数は、「民泊」等の数値の把握が今後の検討課題である。旅行消費額、来訪者満足度とリピーター率はアンケート調査を活用している。

その他の目標として、観光客数、外国人観光客フリーWi-Fi利用者、大学等の合宿・ゼミ旅行を設定し、高山市の第8次総合計画(2015～2024)に反映している。

【図表3-11】KPI(実績・目標)

(1) 必須KPI		H26	H27	H28	H29	H30	H31	H33	H36
指標項目	単位	2014年 実績	2015年 実績	2016年 実績	2017年 目標	2018年 目標	2019年 目標	2021年 目標	2024年 目標
●旅行消費額	億円	714 (77)	820 (32.5)	1,000 (58)	755 (94)	760 (100)	790 (110)	800 (120)	890 (138)
●延べ宿泊者数	万人	202 (28)	207.1 (36.4)	219.4 (46.1)	225 (38)	230 (39)	238 (40)	240 (45)	270 (50)
●来訪者満足度	%	98.6 (-)	98 (-)	98 (98)	98 (98)	98 (98)	98 (98)	98 (98)	98 (98)
●リピーター率	%	66.0 (23.5)	70.0 (19.1)	67.6 (18)	70.0 (20.0)	70.0 (20.0)	70.0 (20.0)	70.0 (20.0)	70.0 (20.0)

() 数値は、外国人観光客数

(2) その他の目標		H26	H27	H28	H29	H30	H31	H33	H36
指標項目	単位	2014年 実績	2015年 実績	2016年 実績	2017年 目標	2018年 目標	2019年 目標	2021年 目標	2024年 目標
●観光客数	万人	403 (28)	434 (36.4)	451.1 (46.1)	433 (38)	450 (39)	452 (40)	480 (45)	500 (50)
●外国人観光客フリーWi-Fi利用者	千人	(6.6)	(17.1)	(27)	(23)	(25)	(30)	(40)	(50)
●大学等の合宿・ゼミ旅行	人	573	4,366	4,111	900	930	950	1,100	1,350

出典：観光庁ホームページ「日本版DMO形成・確立計画」

(4) 収支状況

DMOの予算規模(図表3-12)は2018年度が約4,600万円で、会費収入と行政からの補助金がそれぞれ約4割である。そのほかは、民間企業からの寄附、事務受託収入などとなっている。

高山市からの補助金は、入湯税が財源となっており、今後もこのような運営資金を確保できる見込みである。なお、飛騨・高山観光コンベンション協会は、今後も会員の拡大に努めるとともに、刊行物などの物販や事務受託、着地型旅行商品の取扱いも視野に入れた収益事業収入の確保が課題であり、その体制づくりのため現在検討を重ねている。

地域 DMO として、財政的にある程度確立しており、国からの財源はゼロになっている。

DMO 自体で金を稼ぐことは不可能であり、どれだけ地域で稼ぐ仕組みをつくることができるかが重要である。

【図表 3-12】 収支・内訳

年度	総収入(円)	内訳
2016(H28)年度	44,867,393	(1)会費収入 17,100,000円 (2)事業収入 3,691,119円 (3)補助金等収入(高山市からの補助金) 16,700,000円 (4)負担金収入 900,000円 (5)寄附金収入(民間企業等からの寄附) 383,084円 (6)受託費収入(事務受託) 5,110,000円 (7)雑収入 983,190円
2017(H29)年度	42,953,000	(1)会費収入 17,100,000円 (2)事業収入 3,325,000円 (3)補助金等収入 15,700,000円 (4)負担金収入 900,000円 (5)寄附金収入 0円 (6)受託費収入 5,110,000円 (7)雑収入 208,000円
2018(H30)年度 (見込)	42,953,000	(1)会費収入 17,100,000円 (2)事業収入 3,325,000円 (3)補助金等収入 15,700,000円 (4)負担金収入 900,000円 (5)寄附金収入 0円 (6)受託費収入 5,110,000円 (7)雑収入 208,000円

年度	総支出	内訳
2016(H28)年度	43,337,494	(1) 事業費支出 21,603,716円 ・国内プロモーション等事業費 10,199,115円 ・イベント開催事業費等 9,404,601円 ・バリアフリー観光事業 2,000,000円 (2) 管理費支出 20,833,778円 (3) 投資活動支出(投資有価証券購入) 900,000円
2017(H29)年度	47,931,000	(1) 事業費支出 22,379,000円 ・国内プロモーション等事業費 12,433,000円 ・イベント開催事業費等 9,946,000円 (2) 管理費支出 21,362,000円 (3) 投資活動支出(車両運搬具購入) 4,190,000円
2018(H30)年度 (見込)	45,941,000	(1) 事業費支出 22,379,000円 ・国内プロモーション等事業費 12,433,000円 ・イベント開催事業費等 9,946,000円 (2) 管理費支出 21,362,000円 (3) 投資活動支出 200,000円

出典:観光庁ホームページ「日本版 DMO 形成・確立計画」(2017年11月28日)

3-2 日本版 DMO 候補法人 一般社団法人田辺市熊野ツーリズムビューロー

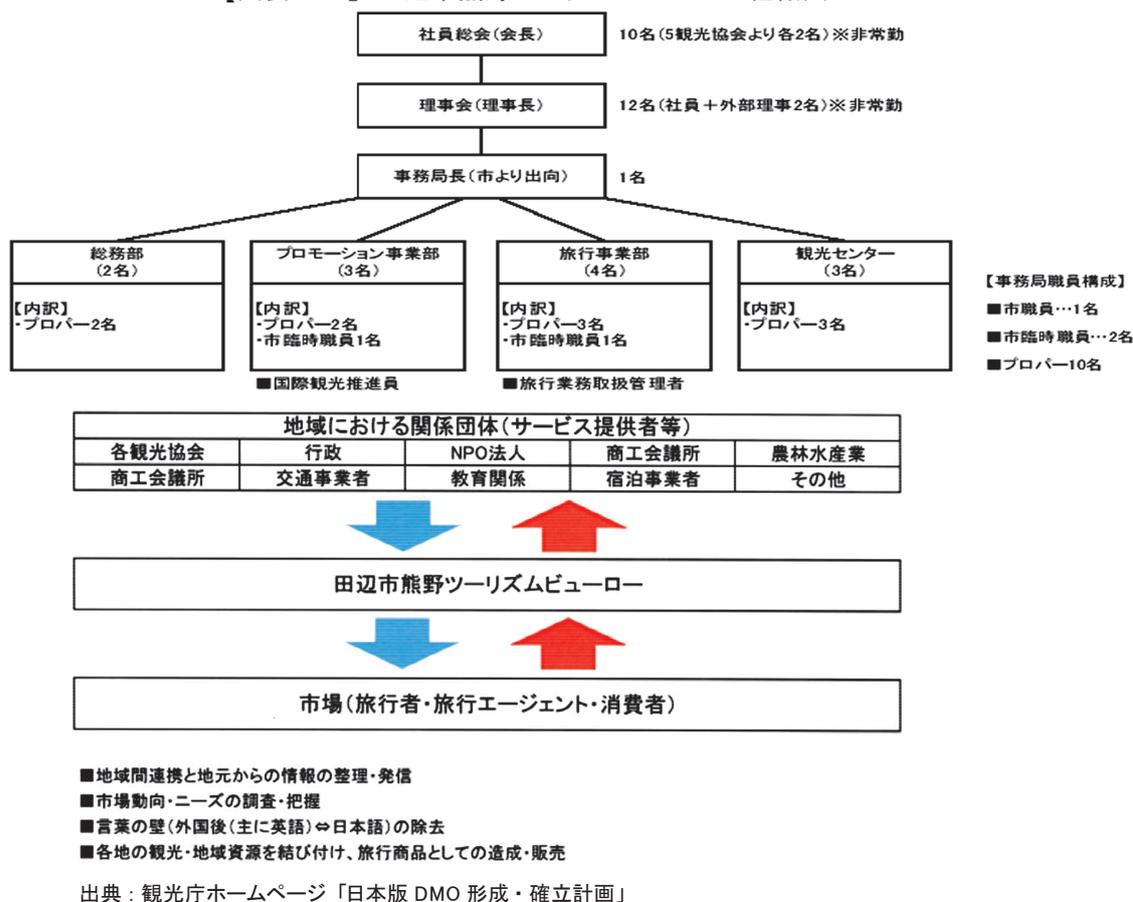
マーケティング・マネジメント区域は、和歌山県田辺市である。田辺市は 5 つの市町村が合併し今の田辺市となったが、観光協会は 5 つのまま現在も残っている。

(1) 組織・推進体制等

1) 体制

「紀伊山地の霊場と参詣道」として熊野古道が世界遺産に登録されたため、田辺市熊野ツーリズムビューローというプロモーションを主体とする団体を立ちあげ、その後一般社団法人化した。田辺市から毎年 3,000 万円弱の観光プロモーション委託費を受けて活動している。職員は 2015 年 12 月現在で 13 名(市職員が 1 名、市臨時職員が 2 名、プロパーが 10 名)となっている。

【図表 3-13】 田辺市熊野ツーリズムビューロー組織図



2) 観光基本スタンス

観光戦略の基本スタンスは、以下のとおりである。

①「ブームよりルーツ」

世界遺産登録直後は本当にブームが起こるが、ブームに乗っかるのではなく、根っこの部分、歴史や文化を大事にした観光のあり方でいく。

②「乱開発より保全・保存」に重きをおく。

③「マス観光より個人」でいく。

観光バスでたくさん来てくれる観光のあり方もあるが、熊野古道にふさわしいのは「個人」であり、「個人」に中心をおく。

④「インパクトを求めず、ローインパクト」でいく。

急にたくさんの方が来ると、地域にインパクトを与え、地域が崩れていく可能性がある。だから、「ローインパクト」で持続可能な観光のあり方を考える。

⑤「世界に開かれた上質な観光地に」。

最初からインバウンド推進を観光戦略の1つの柱に据える。

3) 訪日外国人の誘致

「持続可能で質の高い観光地『田辺市』」を目指すこととなり、外国人を呼び込むための施策検討が行われた。外国人を呼び込むには外国人の感性が必要であり、熊野、日本が大好きというカナダ人に加わってもらい、熊野の魅力再考から翻訳までカナダ人の視点を通じて徹底的に見直した。プロモ

ーションだけでなく、現地の受入環境整備のレベルアップも併せて実施するため、延べ 60 回におよぶワークショップを開催し、多言語のバス時刻表や食事メニューをはじめとした数多くのツールが誕生した。

ホームページ(6言語対応)やパンフレットなどの多言語化、国内外のプレスツアーやエージェントファムトリップ(観光地などの誘客促進のため、旅行事業者を対象に現地視察をしてもらうツアー)の誘致、熊野古道案内看板の統一、観光施設内展示物等の英語併記、国内外の観光商談会への参加、各種観光イベントや首都圏駅構内等での観光プロモーション、ポスターやチラシ等を利用した観光プロモーションなど、「世界標準の観光地」を目指し、行政や観光協会、民間事業者とも協働し様々な事業に取り組んでいる。

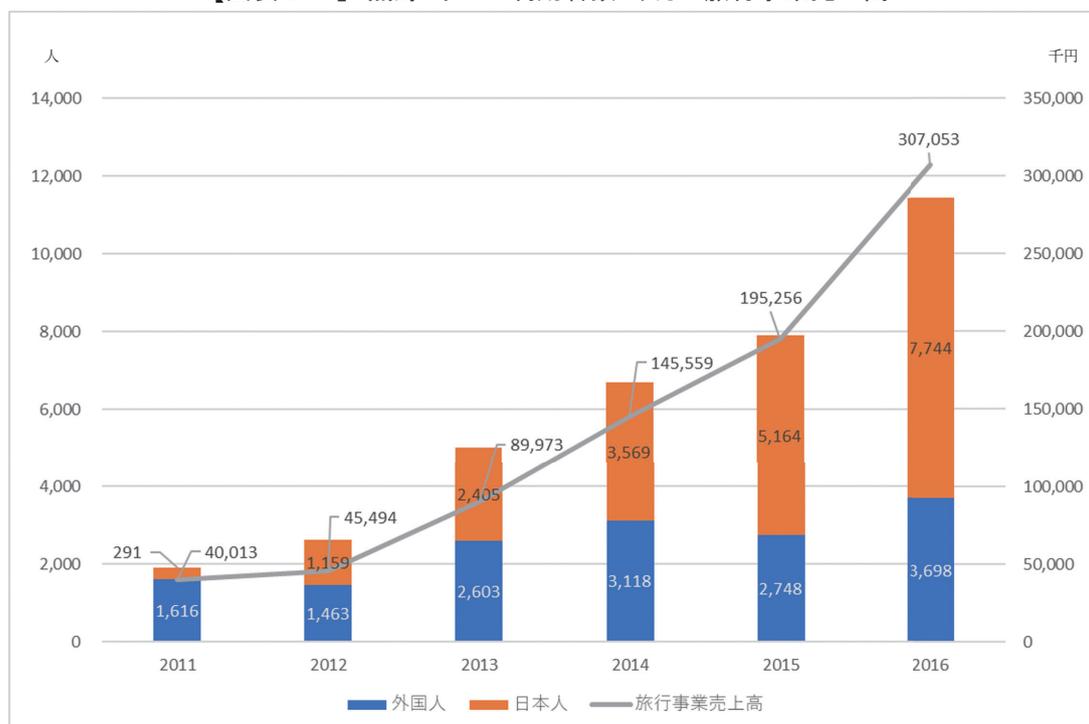
2015年からは新しい取り組みとして、同じく巡礼をテーマとしているスペインのサンティアゴ・デ・コンポステーラとの共同プロモーションを展開しており、2年半で748人が両方の巡礼地を歩いている。

(2) 着地型観光

欧米諸国では「個人旅行(FIT)」のニーズの多様化・個性化に対応できるよう、着地(地元)での現地情報やネットワークを活かしたきめ細かなサポートが求められている。訪日外国人の旅行スタイルも団体からFITへの移行が顕著となっている。

こうした変化に対応するため、情報発信だけでなくお客様を現地まで運んでくる仕組みづくりが必要であると考え、2010年7月に従来の「発地型」ではない地域に根差した「着地型の旅行会社」を田辺市熊野ツーリズムビューロー自らが立ち上げ、予約サイト「KUMANO TRAVEL」を運営している。2016年度には、旅行事業売上高は約3億円になっている(図表3-14)。

【図表 3-14】熊野トラベル利用者数 及び 旅行事業売上高



出典：田辺市熊野ツーリズムビューロー公表資料より中部社研作成

(3) KPI (実績・目標)

図表 3-15 は、2016 年 2 月 26 日に日本版 DMO 候補法人に登録された時点の「日本版 DMO 形成・確立計画」に掲載されているものである。

必須 KPI では、宿泊統計の延べ宿泊数以外は、DMO でデータ収集し作成する。

【図表 3-15】 KPI (実績・目標)

(1) 必須 KPI

	単位	24 年 (度) 実績	25 年 (度) 実績	26 年 (度) 実績	27 年 (度) 目標値	28 年 (度) 目標値	29 年 (度) 目標値
●旅行消費額		- (-)	- (-)	- (-)	243 (3.3)	247(3.4)	251(3.5)
●延べ宿泊者数	人	331,801 (3,389)	362,870 (5,480)	415,164 (11,852)	423,400 (12,000)	431,800 (12,300)	440,200 (12,700)
●来訪者満足度		- (-)	- (-)	- (-)	40 (50)	45 (55)	50 (60)
●リピーター率		- (-)	- (-)	- (-)	50 (20)	53 (22)	55 (23)

※田辺市の実績及び目標値

※旅行消費額での外国人数値については、宿泊客数の数値をもとに金額を算出

(2) その他の目標

	単位	24 年 (度) 実績	25 年 (度) 実績	26 年 (度) 実績	27 年 (度) 目標値	28 年 (度) 目標値	29 年 (度) 目標値
●ワンストップ窓口での予約金額：(1人あたりの単価)	円	18,637 (23,059)	20,299 (24,400)	23,525 (27,471)	24,500 (28,000)	25,500 (29,000)	26,500 (30,000)
●ワンストップ窓口での予約数 (延べ)	人	2,622 (1,159)	5,008 (2,405)	6,687 (3,569)	8,000 (4,500)	8,400 (4,600)	8,900 (4,800)

出典：観光庁ホームページ「日本版 DMO 形成・確立計画」

(4) 収支状況

図表 3-16 は 2016 年 2 月 26 日に日本版 DMO 候補法人に登録された時点の「日本版 DMO 形成・確立計画」に掲載されているものである。この当時 2016 年度の収益事業収入を 2 億円と見込んでいたが、約 3 億円と大幅に増加している。

【図表 3-16】 収支・内訳

年度	総収入(円)	内訳	年度	総支出	内訳
2014(H26)年度	210,923,811	【国・県からの補助金】 650,000円 【市からの補助金・委託金】 43,346,000円 【他市町村等からの負担金】 648,000円 【その他委託料】 1,960,000円 【会費収入】 930,000円 【収益事業収入】 152,447,661円 【その他】 10,942,150円	2014(H26)年度	209,450,422円	【事務局費】 55,421,403円 【事業費】 154,029,019円 うち観光プロモーション事業費 13,594,758円
2015(H27)年度 (見込)	290,398,000	【市からの補助金・委託金】 43,678,000円 【他市町村等からの負担金】 648,000円 【その他委託料】 23,672,000円 【会費収入】 930,000円 【収益事業収入】 214,800,000円 【その他】 6,670,000円	2015(H27)年度 (見込)	288,110,000円	【事務局費】 61,248,000円 【事業費】 226,862,000円 うち観光プロモーション事業費 8,770,000円
2016(H28)年度 (見込)	252,530,000	【市からの補助金・委託金】 42,600,000円 【その他委託料】 2,000,000円 【会費収入】 930,000円 【収益事業収入】 200,000,000円 【その他】 7,000,000円	2016(H28)年度 (見込)	250,000,000円	【事務局費】 60,000,000円 【事業費】 190,000,000円 うち観光プロモーション事業費 10,000,000円
2017(H29)年度 (見込)	262,530,000	【市からの補助金・委託金】 42,600,000円 【その他委託料】 2,000,000円 【会費収入】 930,000円 【収益事業収入】 210,000,000円 【その他】 7,000,000円	2017(H29)年度 (見込)	260,000,000円	【事務局費】 63,000,000円 【事業費】 197,000,000円 うち観光プロモーション事業費 10,000,000円

出典：観光庁ホームページ「日本版 DMO 形成・確立計画」(2016 年 2 月 26 日)

(参考資料)

- ・「観光庁：日本版 DMO 形成・確立計画」(2016 年 2 月 26 日)
- ・「地域人 第 25 号」(大正大学出版社)
- ・「ツーリズム EXPO ジャパン 国内観光シンポジウム」

4. 地域連携 DMO の事例調査

4-1 日本版 DMO 候補法人 一般社団法人豊岡観光イノベーション

マーケティング・マネジメント区域は、兵庫県豊岡市、京都府京丹後市である。6つのまちが2005年に合併して豊岡市になり、合併後もそのまま6つの観光協会が活動している。

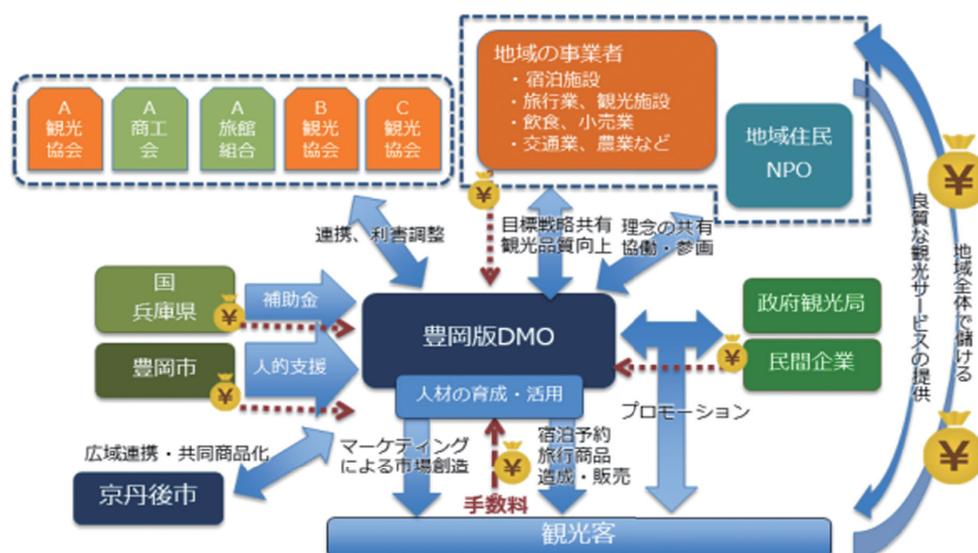
(1) 組織・推進体制

一般社団法人豊岡観光イノベーション（以下、豊岡 DMO）は、豊岡市、WILLER CORPORATION 株式会社、全但バス株式会社、株式会社但馬銀行、但馬信用金庫が母体となって、2016年6月に設立した官民協働の組織である。

1) 機能

豊岡 DMO の機能は3つあり、1つは、観光地のマーケティング機能を導入することである。2つ目は、地域と地域、事業者と事業者をつなぐ機能、意識して地域と地域をつなぐことである。そういう役割を担うことによって、お客様の滞在時間が延び、消費額も伸ばしていけると考えている。3つ目は、地域の素材や営みを体験してもらい商品をつかって、自らお客様を集める機能である。行政ではできない、ビジネスのような、旅行業のようなものをやるべきではないかという考えから、DMO が自ら第3種の旅行業の免許を取って、商品づくりもできる体制となった。

【図表 3-17】 豊岡 DMO の概念図



出典：観光庁ホームページ「日本版 DMO 形成・確立計画」

2) 豊岡 DMO 機構

豊岡 DMO 機構＝豊岡 DMO ＋ 地域商社 (WILLER CORPORATION 株) ＋ SOZORO

豊岡 DMO の機能を最大限に発揮するため、WILLER グループが豊岡市内に設立した地域商社「WILLER CORPORATION 株式会社」、全但バス株式会社が城崎温泉で運営するインフォメーションセンター「SOZORO」、及び豊岡 DMO の3者を豊岡 DMO 機構と位置づけ、密接に連携する。このことにより、地域の素材を国内のみならず世界のマーケットに流通させる仕組みを作る。

・豊岡 DMO の役割

関係者間の合意形成、各種データ等の継続的な収集・分析に基づく戦略策定、地域のブランディングやプロモーション、宿泊予約サイトの運営等。

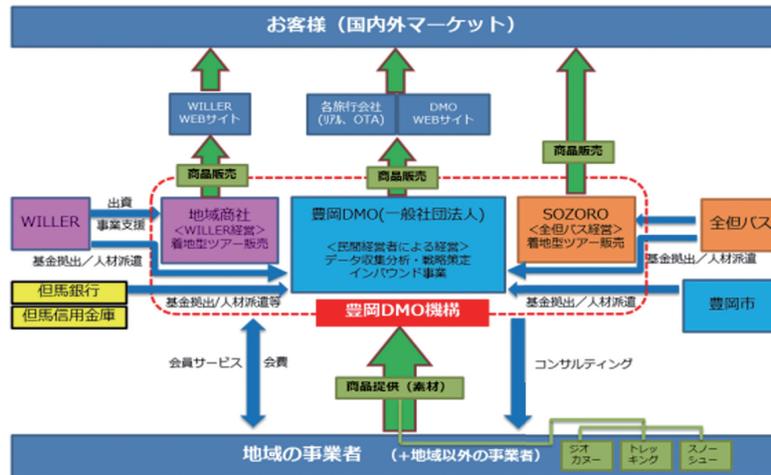
・WILLER CORPORATION (株)の役割

地域資源を商品化し、販売する。着地型ツアーの企画販売や、地域の食や物産の海外販路開拓を実行する。

・SOZORO の役割

外国人観光客の入り口である城崎温泉駅前で、案内業務や着地メニューの企画販売、バスケットの販売を担う。

【図表 3-18】 豊岡DMO機構の特徴（地域の稼ぐ力を牽引する仕組み）



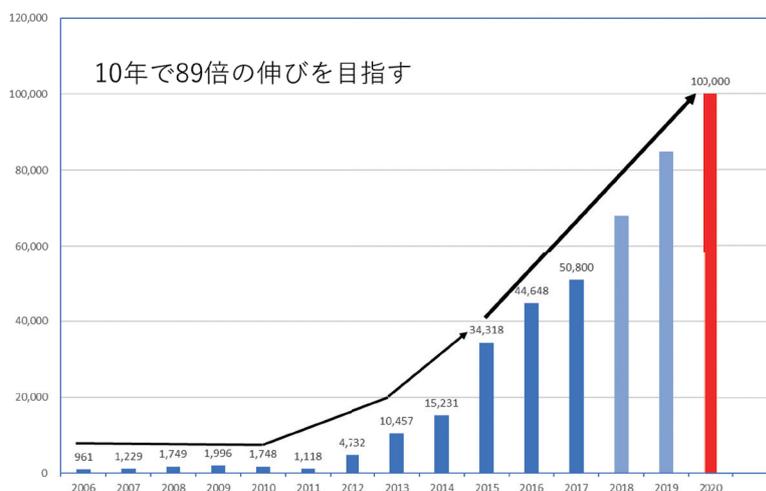
出典：観光庁ホームページ「日本版 DMO 形成・確立計画」

(2) KPI (実績・目標)

1) KPI

豊岡市の外国人延べ宿泊客数は、2011年の1,118人泊から2016年の44,648人泊まで5年間で約40倍に伸びている。今後は、当面の目標数値として、2020年までに、この10年間で約100倍となる10万人泊を目指すこととしている(図表3-19)。

【図表 3-19】 豊岡市の外国人延べ宿泊者数の推移



出典：豊岡観光イノベーション視察時配布資料より中部社研作成

上記の宿泊統計のデータは行政が収集・作成しているが、2016年4月22日に日本版DMO候補法人に登録された時の「日本版DMO形成・確立計画」(図表3-20)の必須KPIの旅行消費額、来訪者満足度、リピーター率については未記入である。

【図表3-20】KPI(実績・目標)

(1) 必須KPI

	単位	26年 (度)	27年 (度)	28年 (度)	29年 (度)	30年 (度)	31年 (度)	32年 (度)
●旅行消費額		()	()	()	()	()	()	()
●延べ宿泊者数 (豊岡市)	人泊	1,239,000 (15,231)	(34,318)	(40,000)	(53,000)	(70,000)	(88,000)	(100,000)
●延べ宿泊者数 (京丹後市)	人泊	350,000 (1,402)	400,000 (2,600)	430,000 (3,800)	450,000 (5,000)	470,000 (5,450)	480,000 (5,900)	490,000 (6,300)
●来訪者満足度		()	()	()	()	()	()	()
●リピーター率		()	()	()	()	()	()	()

※初年度にデータ収集・分析を行ったうえで、設定します。

出典：観光庁ホームページ「日本版DMO形成・確立計画」

2) 各種データの収集・分析

各種データの収集・分析は以下の手法で実施している。

- ・定性調査(インタビュー)

実際に城崎温泉の駅前や温泉街に行き、外国のお客様に直接「他の観光地ではなく当地に来た理由」や「比較検討した他の観光地」などについてインタビューを行う。

- ・定量調査(アンケート)

QRコードにアクセスしてもらい、消費額を聞きだす。出口となる城崎温泉の駅前のお客様にQRコードが書かれた名刺大のカードを配布し、「ここにアクセスしてアンケートに答えてください。抽選で但馬牛などが当たる」という形で行う。旅館に協力してもらい、チェックアウトのときに配布、あるいはカウンターに置いてもらい持ち帰ってもらう。

- ・観光客観光動態分析(ビッグデータ)

豊岡市と共同で、豊岡市内40カ所に設置した無料Wi-Fiの移動データに基づき属性や行動ルートを把握・分析している。スマホデータは、KDDI株式会社と株式会社コロプラの事業で、auスマートフォン利用者の位置データを把握・分析している。

3) 誘客のターゲット

国全体と比較して欧米豪の来訪者の割合が高く、閑散期の4月、5月、6月にはヨーロッパの来訪者が多いという客観的なデータや、地域に団体客を受け入れる宿泊施設が少ないという状況から、FITを明確なターゲットとして設定している。訪日外国人の第1ターゲット層はヨーロッパ、北米、豪州(オセアニア)のFIT、第2ターゲット層はシンガポール(東南アジア)、富裕層のFITとし、それらを取り込む方策として、DMO自身で宿泊予約サイト「Visit Kinosaki」を運営している。

本WEBサイトでは、英語及びフランス語により、観光情報の提供とともに、着地型ツアーや宿泊施設の予約までワンストップで対応し、その手数料収入をDMO運営に係る財源としている。

【図表 3-21】 英語WEBサイト「Visit Kinosaki」の運営（英語、フランス語）

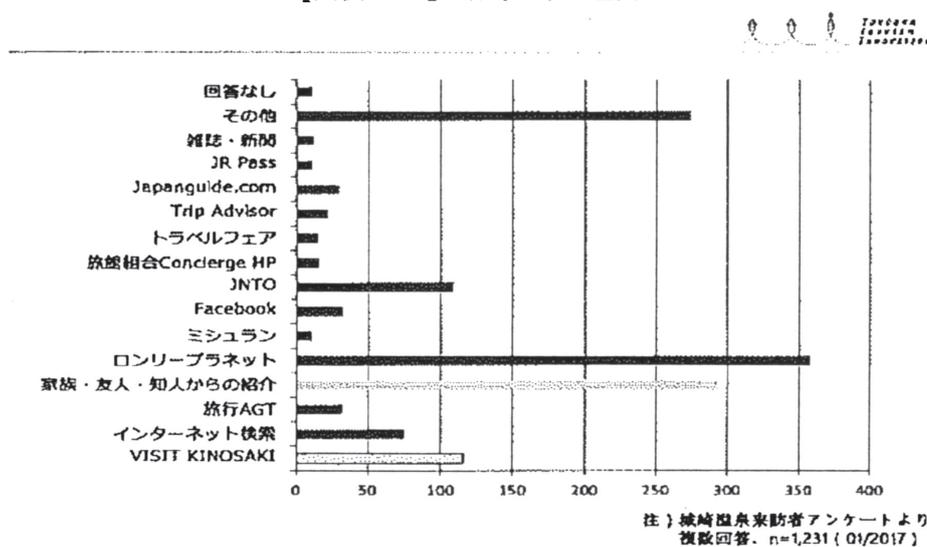


出典：宿泊予約サイト「Visit Kinosaki」

また、訪日外国人に自治体の名前を浸透させるには時間がかかるので、豊岡市の城崎温泉の英文ホームページでは「京都から 2.5 時間の温泉タウン」を打ち出し、京都の強いブランドにのり、地名を売り込む方法を行っている。

豊岡市の主要な観光地である城崎温泉の来訪者へのアンケートで、城崎温泉に来た理由は、旅行ガイドブック「ロンリープラネット」や家族・友人・知人からの紹介が非常に多い。インターネット情報よりも旅行ガイドブックに掲載されることが重要であることを示している。

【図表 3-22】 城崎に来た理由



TOYOOKA TOURISM INNOVATION

出典：豊岡観光イノベーション視察時配布資料

(3) 収支状況

収入は、豊岡市の基金関係を除くと、設立 1 年目の 2017 年度約 2,300 万円で、5 割強が豊岡市の補助金、2 割強が国と県の補助金となっており、売り上げとしては、視察売り上げや委託料収入、会費収入がある。年間収支は約 300 万円の赤字となっている。

図表 3-23 は、2016 年 4 月 22 日に日本版 DMO 候補法人に登録された時の「日本版 DMO 形成・確立計画」に掲載されているものである。この当時 2019 年度からの豊岡市からの補助金収入を 0 円と見込んでいる。

【図表 3-23】 収支・内訳

年度	総収入(円)	内訳	年度	総支出	内訳(円)
2016(H28)年度	45,039,000円	【豊岡市からの設立準備負担金】 214,000円 【豊岡市基金拠出】 20,000,000円 【民間企業からの基金拠出】 8,750,000円 【豊岡市からの補助金】 13,200,000円 【収益事業収入】 1,775,000円 【会費収入】 1,100,000円	2016(H28)年度	28,235,000円	【創業費】 214,000 【旅行業取得】 3,000,000 【備品購入費】 2,000,000 【人件費】 2,700,000 【事務所費】 2,664,000 【車両費】 1,100,000 【旅費交通費】 1,000,000 【広告宣伝費】 8,357,000 【専門家委託料】 7,200,000
2017(H29)年度 (見込)	17,902,000円	【豊岡市からの補助金】 8,800,000円 【収益事業収入】 7,202,000円 【会費収入】 1,900,000円	2017(H29)年度 (見込)	20,583,000円	【人件費】 2,700,000 【事務所費】 3,456,000 【車両費】 1,440,000 【旅費交通費】 1,200,000 【広告宣伝費】 6,987,000 【専門家委託料】 4,800,000
2018(H30)年度 (見込)	21,560,000円	【豊岡市からの補助金】 6,800,000円 【収益事業収入】 12,060,000円 【会費収入】 2,700,000円	2018(H30)年度 (見込)	18,898,000円	【人件費】 2,700,000 【事務所費】 3,456,000 【車両費】 1,440,000 【旅費交通費】 1,200,000 【広告宣伝費】 5,302,000 【専門家委託料】 4,800,000
2019(H31)年度 (見込)	21,756,000円	【豊岡市からの補助金】 0円 【収益事業収入】 18,256,000円 【会費収入】 3,500,000円	2019(H31)年度 (見込)	13,476,000円	【人件費】 2,700,000 【事務所費】 3,456,000 【車両費】 1,440,000 【旅費交通費】 1,200,000 【広告宣伝費】 4,680,000 【専門家委託料】 0

出典：観光庁ホームページ「日本版 DMO 形成・確立計画」（2016 年 2 月 26 日）

(参考資料)

- ・「豊岡観光イノベーション視察時配布資料」
- ・「観光庁：日本版 DMO 形成・確立計画」（2016 年 4 月 22 日）

4-2 日本版 DMO 候補法人 公益社団法人石川県観光連盟

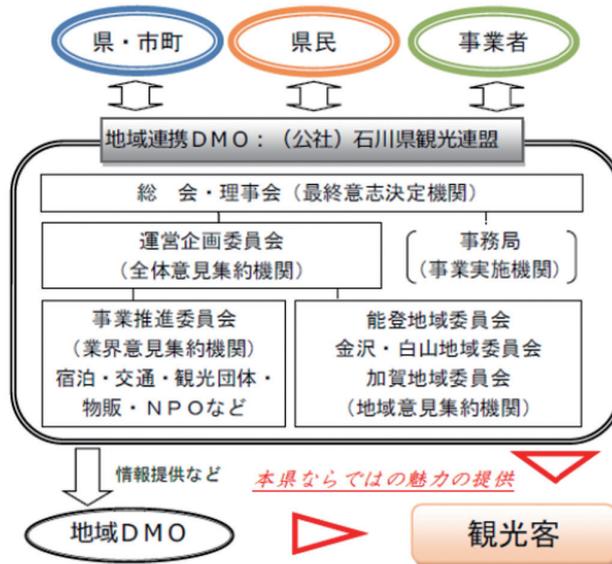
マーケティング・マネジメント対象区域は、石川県全域で、職員数は 46 人（うち県職員兼務 27 人）である。

公益財団法人石川県観光連盟（以下、観光連盟）は、金沢市をはじめ市町の観光団体、および民間事業者が中心に設立した公益社団法人で、会員は 184 団体から成っている。石川県では、「県下全域を活動範囲とする唯一の観光団体として、観光プロモーション活動、観光イベントの開催、新たな観光素材の発掘、観光情報センターの運営、観光人材の育成などに加え、市町が行う観光振興事業への支援など、県と連携しソフト面における観光振興施策を推進するとともに、市町、観光団体等を代表して、県等に対し観光振興に関する政策提言を行う」機関と位置づけている。

(1) 組織・推進体制

実施体制は、最終意思決定機関として総会、理事会があり、事業推進委員会で業界の意見集約、能登、金沢・白山、加賀の3つの地域委員会で地元自治体あるいは観光団体の意見集約を行い、運営企画委員会で全体の意見集約を行っている。金沢市観光協会や、小松市と加賀市に既にある DMO 候補法人も参画している。

【図表 3-24】 実施体制図



出典：観光庁ホームページ「日本版 DMO 形成・確立計画」

(2) KPI (実績・目標)

石川県が策定した「ほっと石川観光プラン 2016」の目標数値をもとに必須 KPI とその他 KPI を設定している。

【図表 3-25】 KPI (実績・目標)

(1) 必須 KPI

	単位	H28 年 (実績)	H29 年 (目標)	H30 年 (目標)	H31 年 (目標)	H32 年 (目標)	H33 年 (目標)
●旅行消費額	億円	3,115	3,196	3,280	3,366	3,454	3,544
●延べ宿泊者数	万人	811 (53)	845 (55)	880 (58)	917 (60)	937 (65)	949 (71)
●来訪者満足度	%	84.6	85.0	85.0	85.0	85.0	85.0
●リピーター率	%	72.2	73.2	74.2	75.2	76.2	77.2

※()は、うち外国人宿泊者数

(2) その他の目標

	単位	H28 年 (実績)	H29 年 (目標)	H30 年 (目標)	H31 年 (目標)	H32 年 (目標)	H33 年 (目標)
●観光入り込み客数	万人	2,459	2,552	2,649	2,750	2,810	2,847
●三大都市圏観光入り込み客数	万人	901	939	978	1,018	1,061	1,105
●首都圏観光入り込み客数	万人	427	451	476	503	532	562
●外国人宿泊者数	万人	53	55	58	60	65	71

出典：観光庁ホームページ「日本版 DMO 形成・確立計画」

(外国人観光客への対応)

インバウンドについては、石川県の認知度の向上、戦略的な誘客の促進、受入環境の充実を柱として、施策を展開している。認知度の向上では、アジアや欧米豪をターゲットに、現地旅行博への出展や旅行会社訪問、海外メディアや旅行会社の招聘、世界最大の動画サイトである「YouTube」を活用した動画配信など、情報発信の強化に努めている。

戦略的な誘客の促進では、昇龍道プロジェクトのほか、北陸新幹線沿線自治体等と連携して「新たなゴールデンルート」の構築を図るためのプロモーションを展開している。

さらに、受入環境の充実として、県内の観光事業者等を対象としたセミナーを実施し、事業者の意識の啓発や意見交換を実施しているほか、事業者に対する免税店登録や外国語メニューの導入等に係る意識啓発なども実施している。

(3) 収支状況

収入規模は約 5 億円。総収入のうち、受取補助金約 1 億 6,000 万円は石川県などからのものである。事業収益(約 8,000 万円)は例えば金沢駅の観光案内所を観光連盟が受託して運営し、バスの周遊チケットや、ミールクーポンなどを販売して得た手数料収入などである。

【図表 3-26】 収支・内訳

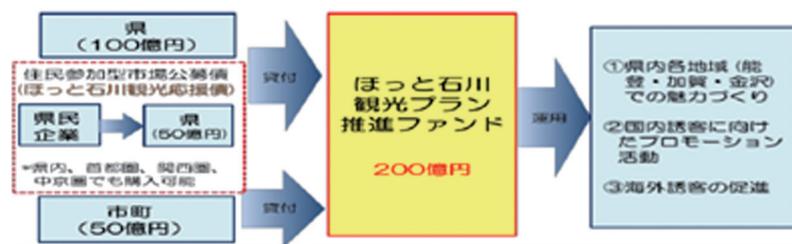
年度	総収入(円)	内訳	
2016(H28)年度	447,681,847	特定資産運用益	148,778,081円
		受取会費	13,439,000円
		事業収益	78,440,379円
		受取補助金	51,966,008円
		受取負担金	152,528,312円
		受取寄付金	431,923円
		雑収益	2,098,144円
2017(H29)年度	499,935,000	特定資産運用益	184,000,000円
		受取会費	14,539,000円
		事業収益	80,740,000円
		受取補助金	159,189,000円
		受取負担金	59,519,000円
		雑収益	1,948,000円
2018(H30)年度 (見込)	499,935,000	特定資産運用益	184,000,000円
		受取会費	14,539,000円
		事業収益	80,740,000円
		受取補助金	159,189,000円
		受取負担金	59,519,000円
		雑収益	1,948,000円

年度	総支出	内訳	
2016(H28)年度	439,956,703	観光振興事業	138,470,863円
		観光キャンペーン事業	246,553,118円
		海外誘客促進事業	39,327,523円
		収益事業	1,633,799円
		管理費等	13,971,400円
2017(H29)年度	433,358,000	観光振興事業	136,501,000円
		観光キャンペーン事業	244,139,000円
		海外誘客促進事業	24,500,000円
		収益事業	1,548,000円
		管理費等	26,670,000円
2018(H30)年度 (見込)	433,358,000	観光振興事業	136,501,000円
		観光キャンペーン事業	244,139,000円
		海外誘客促進事業	24,500,000円
		収益事業	1,548,000円
		管理費等	26,670,000円

出典：観光庁ホームページ「日本版 DMO 形成・確立計画」

最大の収入は特定資産運用益で、2018 年度は 1 億 8,400 万円を見込んでいる。これは、住民参加型市場公募債(ほっと石川観光応援債)などを原資に石川県が 150 億円、市町が 50 億円を無利子で貸し付け、観光連盟が運用する「ほっと石川観光プラン推進ファンド」の運用益である。(図表 3-27)。運用益の使途は、基本的には①能登・加賀・金沢での魅力づくり、②国内誘客に向けたプロモーション活動、③海外誘客の促進となっている。①の魅力づくりに最も大きな配分となっている。市町も拠出しているため、エリアごとに石川県あるいは観光連盟と市町とで事業内容について合意し、各年度の支出額や使途について決定している。

【図表 3-27】 ほっと石川観光プラン推進ファンドスキーム



出典：観光庁ホームページ「日本版 DMO 形成・確立計画」

(参考資料) ・「観光庁：日本版 DMO 形成・確立計画」(2018 年 3 月 30 日)

5. 広域連携 DMO の事例調査

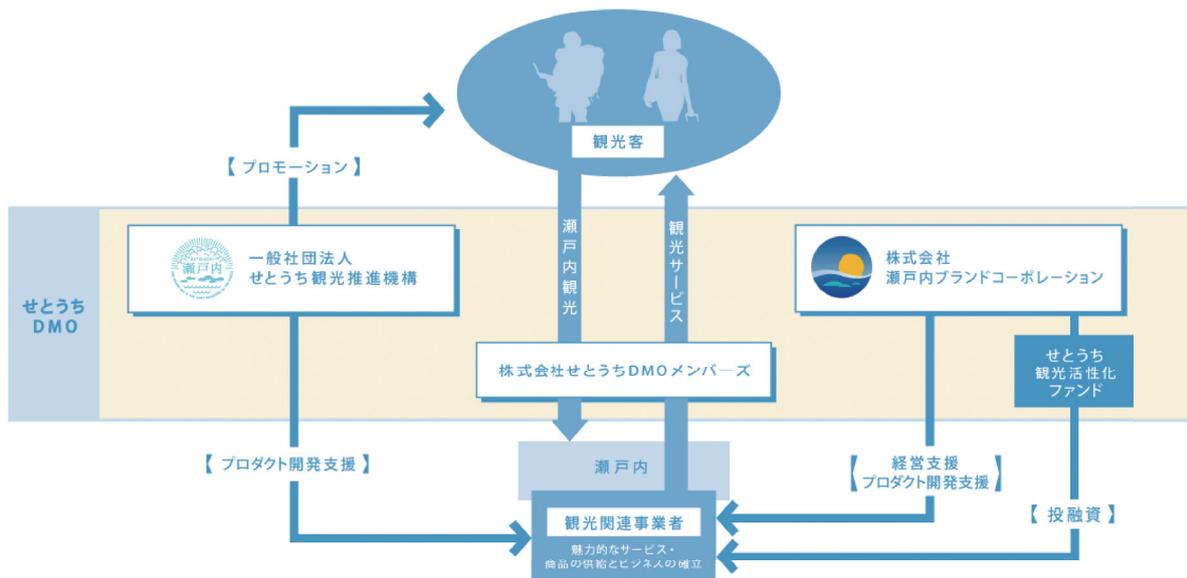
5-1 日本版 DMO 一般社団法人せとうち観光推進機構

マーケティング・マネジメント対象区域は、瀬戸内海を共有する7県（兵庫、岡山、広島、山口、徳島、香川、愛媛）であり、この7県を中心に民間企業も参加して設立した組織である。

(1) 組織・推進体制

せとうち DMO は、マーケティング・プロモーションを策定実行する「一般社団法人せとうち観光推進機構」と『せとうち観光活性化ファンド』を活用してプロダクト開発支援などを行う「株式会社瀬戸内ブランドコーポレーション」の2社を中心として、ファンドを運営する株式会社せとうち観光パートナーズ、域内の事業者を日常的にサポートする株式会社せとうち DMO メンバーズから成る。最初に設立された「せとうち観光推進機構」は、2016年3月に発足している。

【図表 3-28】 せとうち DMO の推進体制



出典：せとうち DMO ホームページ

1) 体制

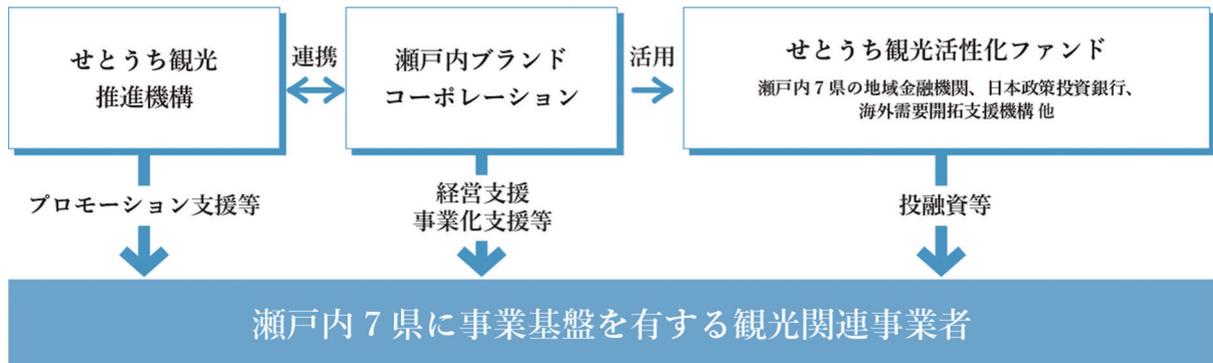
せとうち観光推進機構は、観光客、観光における需要創出、観光資源・観光プロダクトの開発を促進しており、主に需要側を担っている。具体的な事業内容としては、瀬戸内 Finder、せとうち DMO メンバーズ、瀬戸内ブランド登録制度などがある。一方、瀬戸内ブランドコーポレーションは供給側を担っている。創出された観光需要に対する受け皿としての自主事業や、98億円の観光活性化ファンドを活用して、事業会社の事業開発支援や経営支援、資金支援などを実施している。それゆえ、この2者は需要と供給をそれぞれ担う役割になっている。

なお、瀬戸内ブランドコーポレーションは、ファンドを中心にしているが、それのみに頼るのではなく、クラウドファンディングや制度融資など、ファンド以外も含めて様々な形での資金支援を提案している。

『せとうち観光活性化ファンド』は、瀬戸内ブランドコーポレーションのもとで、ファンドの運営会社「せとうち観光パートナーズ」が実際に運営する。

株式会社せとうち DMO メンバーズは、実際に観光客に商品やサービスを提供し、事業を展開する域内の事業者を日常的にサポートする。事業の成功確率を上げ、事業者の収益に寄与し、新しいチャレンジへの意欲をかき立てるための様々なサービスメニューを提供している。

【図表 3-29】 せとうち観光活性化ファンド



出典：せとうち DMO ホームページ

2) マネジメント体制

エリア内のブランド価値向上のためのマネジメントを担う部会は、せとうち観光推進機構で開催されている。

クルーズ、サイクリング、アート、食、宿、地域産品のテーマ別部会があり、それをエリアごと（山口・萩、宮島・岩国、しまなみ海道、直島・小豆島）に実施している。エリア別部会は地域の事業者とともに商品・サービスの開発やビジネスモデルの構築などを推進していく場であり、テーマ別部会は各県・市町村とともにエリアのコンセプトの設定や統一的なプロモーションとともに受入れ態勢（多言語、二次交通、Wi-Fi など）整備を図っていく場である。

【図表 3-30】 広域マネジメントの仕組み

ブランディング			エリア形成 (広域連携拠点)	山口・萩	宮島・岩国	しまなみ海道	直島・小豆島
コンセプト	アイデンティティ	テーマ		コンセプト A	コンセプト B	コンセプト C	コンセプト D
瀬戸内らしさ	島・食・歴史	クルーズ	コンセプト I	防府	宮島	境ガ浜	牛窓
		サイクリング	コンセプト II	秋吉台	江田島	しまなみ海道	小豆島
		アート	コンセプト III	宇部・萩	厳島神社	大山祇神社	瀬戸内国際芸術祭
		食	コンセプト IV	ふぐ	牡蠣	柑橘類	オリーブ
		宿	コンセプト V	湯田温泉	宮浜温泉	尾道	ベネッセハウス
		地域産品	コンセプト VI	萩焼	しゃもじ	レモン	醤油

出典：せとうち DMO ホームページ

(3) KPI (実績・目標)

【図表 3-31】 KPI (実績・目標)

(1) 必須KPI 【() 内は外国人に関するもの】

指標項目	単位	2014年 (H26年)	2015年 (H27年)	2016年 (H28年)	2020年 (H32年)
●観光消費額	兆円 (億円)	1.19 (745)	1.30 (808)	未発表 (未発表)	1.32 (2,400)
●延べ宿泊者数	万人泊 万人泊	4,059 (154)	4,115 (260)	4,065 (290)	4,500 (600)
●来訪者満足度	%	— (—)	— (—)	82.2 (46.8)	90 (90)
●リピーター率 【再訪意向度】	%	— (—)	— (—)	— (—)	50 (50)

※リピーター率(再訪意向度)について、2017年度から調査実施。

(2) その他の目標 【() 内は外国人に関するもの】

指標項目	単位	2014年 (H26年)	2015年 (H27年)	2016年 (H28年)	2020年 (H32年)
●来訪意向度	%	29.5	27.7	27.3	50
●観光入込数	徳人回 (万人回)	1.49 (114)	1.45 (187)	未発表 (未発表)	1.65 (300)
●住民満足度	%	—	—	39	90

出典：観光庁ホームページ「日本版DMO形成・確立計画」

2020年度までに、リピーター率(再訪意向度)を50%まで上げ、外国人の延べ宿泊者数を2014年度の4倍の600万人泊まで引き上げるといった目標を立てている(図表3-31)。

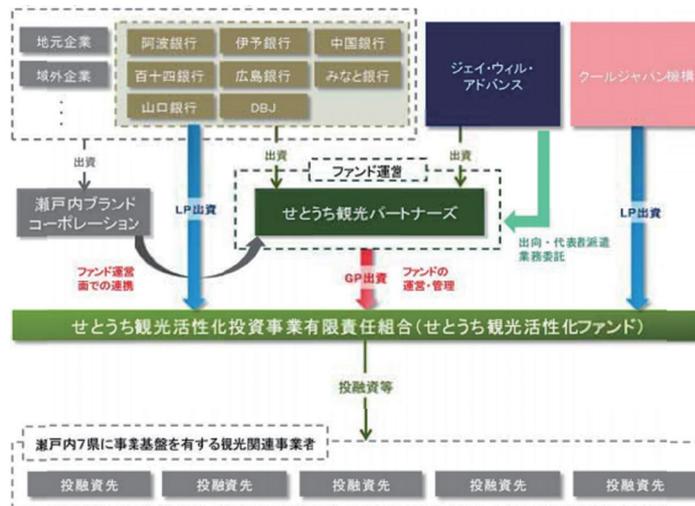
観光消費額は観光庁のデータをもとに作成している。来訪満足度やリピーター率はDMOが作成する。

(4) 観光活性化ファンドの活用

『せとうち観光活性化ファンド』は「瀬戸内地域経済の活性化・促進を観光の側面から実現させる」のがテーマである。投資形態としては、普通株式による出資、メザニンファイナンス(劣後ローン、優先株式)などがある。受け入れる事業体に合わせ、期限設定・返済方法など様々な形態があり、通常の借入金と異なり、出資であれば返済が不要となる、あるいはローンでも超長期で活用することも可能である。

ファンドの運営は、せとうちDMOのエリアを対象とした広域で行っているが、岡山県、広島県などの自治体が主導して行っているため、適正に行われている。

【図表 3-32】 せとうち観光活性化ファンドのスキーム図



出典：日本政策投資銀行プレスリリース資料(2016年3月23日)

ファンドの組成日は、2016年4月1日で、存続期間は10年（最長2年延長あり）、投資期間は5年で最長2年の延長は可能であり、所在地は広島市となっている。

ファンド総額は98億円で、瀬戸内の地方銀行7行（阿波銀行、伊予銀行、中国銀行、百十四銀行、広島銀行、みなと銀行、山口銀行）に日本政策投資銀行を加えた8行がメインで出資している。その後、その他の地方銀行や信用金庫、地元企業等が出資している（図3-32）。

ファンドの運営において中心的な役割を担っているのは、株式会社ジェイ・ウィル・アドバンスである。

第1号案件は、株式会社せとうちクルーズに対する「宿泊型のクルーズ船事業を開始するにあたって、新造投資を実施」するための劣後ローンで、同社はこれによって「アクティビティ体験や食材や特産物を活用したアメニティを用いる等、需要創出を目指」すとのこと。

きちんと期限の決まったシニアローンの部分は地域金融機関が融資して、普通株出資はせとうちホールディングスが行って、返済が劣後になる資金や優先株式をファンドで出している（図表3-33）。

【図表 3-33】 第1号案件の概要



出典：「日本版 DMO のフロントランナーとしてせとうち DMO の目指すもの」（2016年11月）

最近では、資金調達の資金規模が小規模で、手間がかかる案件が多くなっている。

(5) 収支状況

せとうち DMO の一番の課題は、財源と人材である。図表 3-33 は組織運営に必要な経費は瀬戸内 7 県や民間企業等からの負担金収入や会員会費制度（メンバーシップ）の導入による会費収入である。事業費である「広域観光周遊ルート形成促進事業費」などは含まれていない。

組織運営に必要な経費を瀬戸内 7 県や民間企業等からの負担金収入で、事業費を国の補助金で充てている。国の補助金は制度が変更されたり、基本的に単年度であるので、いかに安定的な運営資金を確保するかが課題である。将来に向けて TID（Tourism Improvement District：観光産業改善地区）制度を参考にしながら、国の法律により、日本版 DMO による観光地経営の権限と財源を付与する仕組みを整備することなどを広島県などと提案している。TID は観光のエリアを別途セットして、そこからアセスメント（日本の税制上は分担金になる）という形で、賦課金を課すことである。

【図表 3-34】 収支・内訳

年度	総収入(円)	内訳
2016(H28)年度	145,347,000	【瀬戸内7県、企業からの負担金】105,400千円 【その他収入等】39,947千円
2017(H29)年度	197,213,000	【瀬戸内7県、企業からの負担金】167,500千円 【その他収入等】29,713千円
2018(H30)年度 (見込)	197,213,000	【瀬戸内7県、企業からの負担金】167,500千円 【その他収入等】29,713千円
年度	総支出	内訳
2016(H28)年度	145,347,000	【一般管理費(人件費、事務所運営費等)等】74,319千円 【広報費、会員制度運営費、その他等費】42,073千円 【マーケティング・プロモーション対策費】16,100千円 【プロダクト開発費】12,855千円 【受入環境整備費】0千円 ※別途「広域観光周遊ルート形成促進事業費」を活用
2017(H29)年度	197,213,000	【一般管理費(人件費、事務所運営費等)等】90,634千円 【広報費、会員制度運営費、その他等費】30,783千円 【マーケティング・プロモーション対策費】46,000千円 【プロダクト開発費】25,796千円 【受入環境整備費】4,000千円 ※別途「広域観光周遊ルート形成促進事業費」を活用
2018(H30)年度 (見込)	197,213,000	【一般管理費(人件費、事務所運営費等)等】90,634千円 【広報費、会員制度運営費、その他等費】30,783千円 【マーケティング・プロモーション対策費】46,000千円 【プロダクト開発費】25,796千円 【受入環境整備費】4,000千円 ※別途「広域周遊観光促進のための新たな観光地域支援事業」を活用予定

出典：観光庁ホームページ「日本版 DMO 形成・確立計画」

人材は、ほとんどのスタッフが参画企業から出向で、ローテーションで入れ替わるので、スキルやノウハウの組織への蓄積が難しい状況になっている。

今後、自主財源と中核人材のプロパー化が重要な課題になる。

(参考資料)

- ・「観光庁：日本版 DMO 形成・確立計画」（2017年11月28日）
- ・「地域人 第32号」
- ・「日本版 DMO のフロントランナーとしてせとうち DMO の目指すもの」（2016年11月）

6. まとめ

第2章でみたように、日本版 DMO は国を含めた行政の関与が大きく、申請についても地方公共団体と連名で提出することになっている。そのため、日本版 DMO には競争する組織であるという認識が弱い。DMO は「民の組織」といいつつ、財務面は交付金や補助金などで措置されているため、実際の活動は行政の関与が大きい。さらに、海外の DMO ではある程度プロとしてその地位が確立されているが、日本においては DMO 活動を担う人材はほとんど存在しておらず、その育成の仕組みも確立されていないのが現状である。

このような状況の中で、事例で取り上げた DMO は様々な取り組みを行っている。また、今回の報

告書で取り上げていない DMO についても事例調査を行い、参考となる取り組みがあった。以下では、調査の結果、DMO に重要と考えられる事項をまとめた。

6-1 行政と DMO の一体的な取り組みの必要性

日本版 DMO においては、行政と DMO の一体的な取り組みが必要である。DMO である飛騨・高山コンベンション協会を中心にインバウンド業務に取り組んでいるが、誘客については国内と国際に分けてそれぞれが別の行政と民間で作る協議会が担当し、事務局は高山市（国内が商工観光部観光課、国際が海外戦略室）に置かれている。高山市の人材を DMO への出向の形ではなく、市の担当課員として活用し、海外へ出張するなど行政の業務の一つとしている。これにより少ない人員で最大の効果を出せるような組織となっている。また、行政の人材が JNTO の海外事務所などに出向するとともに、その人材が今後インバウンド関係の業務に充てられ、人材を活用することができる。

豊岡市の場合では、豊岡市の人材が JNTO や OTA（オンライン・トラベル・エージェント）の楽天などに出向している。また、豊岡 DMO では民間事業者から役員や職員の派遣を受けるなど、外部の民間人材を積極的に登用し人材を確保するとともに、市の人材が DMO の会議などに参画することにより市の人材も育成される。

現在行政や企業などから出向として人材を受け入れている DMO では、人材育成のために DMO から外部機関に出向させるのは難しい。プロパー人材がいる DMO では大学の DMO 講座などに職員が参加して人材育成を行っている。

6-2 観光データの重要性

観光庁がまとめた『「楽しい国 日本」の実現に向けて（提言）』（2018年3月）の中で、「新たな観光事業や体験事業を検討する際に、地域における観光消費額等のデータが少ない。あっても地域ごとにデータの取り方が異なり役に立たないこともある。」と指摘されている。

「各種データ等の継続的な収集・分析を日本版 DMO が行う」こととなっているが、地域ごとの収集データの種類・内容の統一や、収集能力を考慮した場合、現段階で民間のみでデータ収集を行うのは困難である。したがって、データの収集は基本的に行政が行い、データの客観性、比較可能性を担保すべきである。日本版 DMO の制度が充実する将来には「各種データ等の継続的な収集・分析を日本版 DMO が行う」ことも考えられる。

各種データはマーケティングの基礎情報であり、資金調達の基となるものである。そのためにも、行政が主体となってデータ収集し、そのデータを公表すべきである。

民間側でも、行政任せにするのではなく、積極的に連携してデータを収集・整備していくことが必要である。行政が行えないときは、DMO などが連携してデータ収集を行うことが望ましい。

例えば、石川県や高山市などでは行政がデータを収集・整備している。13の観光圏（DMO）では共同で顧客満足度のデータを収集していることから、13観光圏でのデータの比較が可能となっている。

6-3 オフライン情報提供の重要性の再発見

観光地のプロモーションでのデジタルマーケティングなどの重要性は言うまでもないが、ロンリーブ

ラネットなどの旅行ガイドブックへ掲載されることも重要である。特に欧米をターゲットとする場合に必要であり、豊岡市の城崎温泉の訪問理由でロンリープラネットをあげている外国人旅行者が多い。高山市や田辺市熊野でも同様である。デジタル情報に偏ることなく、海外のガイドブックへの掲載にも努める必要がある。

6-4 広域連携の必要性

インバウンド観光の場合、一つの観光地だけでプロモーションに取り組むのではなく他地域との連携が必要である。

地域 DMO は地域連携 DMO、広域連携 DMO のメンバーの一員として参加するとともに、自ら必要な連携先と誘客活動をする。飛騨・高山コンベンション協会は「昇龍道プロジェクト」に参加するとともに、「北陸・飛騨・信州3つ星街道誘客協議会」や広域周遊観光ルート『杉原千畝ルート』に参画している。

地域連携 DMO も広域連携 DMO のメンバーの一員として参加するとともに、自ら必要な連携先と誘客活動をする。石川県観光連盟は「昇龍道プロジェクト」に参加するとともに、北陸新幹線沿線自治体等と連携して「新たなゴールデンルート」の構築を図るためのプロモーションを展開している。全国 13 観光圏では、ゴールデンルートに代わる新たな日本の魅力として「UNDISCOVERED JAPAN」をコンセプトに、一体となり世界標準の滞在プログラムを造成している。

広域連携 DMO は基本的にはマーケティング・マネジメント対象地域内をいかに連携していくかが中心となる。

6-5 観光品質基準の仕組みの必要性

今回の事例では取り上げなかったが、地域連携 DMO の一般社団法人雪国観光圏をはじめとした 13 の観光圏 (DMO) で観光品質基準の仕組み「SAKURA QUALITY」が宿泊施設に関して導入されている。

訪日外国人が増加する中、宿泊施設や体験型コンテンツの量の充実に合わせて質の充実も必要である。訪日外国人旅行者に、利用者の視点に立った評価尺度で日本の観光サービスに関する情報提供を行い、安心して快適な旅行を楽しんでいただく仕組みを導入することが望ましい。DMO が宿泊施設やアクティビティ事業について情報発信する場合に、品質の情報があると訪日外国人は安心して予約などサービスを活用できることになる。

6-6 観光投資ファンドの設立

DMO の事例を見てきたが各 DMO は基本的に国や地方自治体など行政の補助金、交付金で事業が行われている。外国人受け入れ環境整備などの事業については今後も行政の補助金、交付金を適切に有効に活用し、中長期的には補助金などが廃止される場合にも事業が遂行できるようにしなければならない。補助金・交付金への過度な依存は事業の継続性を危うくすることがある。そのため資金調達手段の中の選択肢の1つとして、瀬戸内 DMO で設立しているような観光活性化ファンドがあると望ましい。

また、観光庁は『「楽しい国 日本」の実現に向けて (提言)』(2018 年 3 月) の中で、「地域固有

の自然、文化やエンターテイメントに触れる「楽しい体験」の要素＝「体験型コンテンツ」によって、滞在の長期化、消費額の向上、地方誘客を促進。体験型コンテンツ市場を観光産業の大きな柱として育成」としている。体験型コンテンツを訪日外国人旅行者のニーズに合ったアクティビティ事業として作成し、継続的にサービス提供することが必要である。

事業を補助金・交付金を活用して育成する以外に、事業の初期の段階から長期的な採算性の検討をして補助金・交付金に頼らないプロジェクトを進めることが必要である。

この場合、資金調達手段のメニューの一つとして DMO などは行政や金融機関と連携して、観光投資ファンドを設立するよう取り組む。

ファンドを設立・活用するにあたり補助金は単年度ごとの判断になるため長期的な資金の調達手段の1つとしてファンド設立を検討する。初期の段階から長期的な採算性を十分検討したうえで進めることが重要で、各プロジェクトは、数年後の収益性なども考慮した計画となっているかを検証する。

ファンドの投融資対象としては、ホテル・旅館や交通機関、物産品店などの地場産業、アクティビティ事業者などが考えられ、広く対象とする。大きな金額だけに限らず小さな金額のプロジェクトも対象にする。また、特定の1事業者のみならず、複数の事業者への投融資も行い、地域内外での連携支援も検討する。

ファンドの投融資を判断するために、DMO も観光ファンドの投資委員会に参加することが望ましい。

6-7 特定財源（法定外目的税、分担金）の検討

将来的には安定的な運営資金として特定財源（法定外目的税、分担金）の検討も行うべきである。

日本版 DMO が自律的・継続的に活動するためには安定的な運営資金が確保されることが必要であるが、現状は行政からの補助金・委託事業が財源の中心になっている DMO が多い。中には行政が入湯税や宿泊税を課税しているところもあるが、宿泊税を導入する京都市などでは DMO の財源になるかどうかは明らかではない。

DMO の安定的な運営資金の一つとしてアメリカで導入されている観光産業改善地区 (Tourism Improvement District : TID) を参考にしながら日本の観光地経営の財源となる仕組みを検討すべきである。ただし、日本版 DMO に対して国の法律により法的な仕組みを整備することが必要である。

参考文献

- 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局、国土交通省 観光庁『「日本版 DMO」形成・確立に係る手引き（第3版）』（2018.3）
- 観光庁「明日の日本を支える観光ビジョン」（2016.3）
- 観光庁「観光白書」
- 観光庁「訪日外国人の消費動向」
- 観光庁提出資料「日本版 DMO 形成・確立計画」
- 観光庁「「楽しい国 日本」の実現に向けて（提言）」（2018.3）
- 観光庁「国内外の観光地域づくり体制に関する調査業務」（2016.3）
- 観光庁「「民泊サービス」のあり方に関する検討会最終報告書」（2016.6）
- 日本政府観光局「JNTO 訪日旅行データハンドブック 世界 20 市場」
- 「旅行年報」（公益財団法人日本交通公社）
- 「地域人」（大正大学出版社）第 10 号～第 32 号
- 清水慎一監修「「観光地域づくり」の教科書」（大正大学出版社）
- 「機関誌 観光と文化」（公益財団法人日本交通公社）
- デービッド・アトキンソン「新・観光立国論」（東洋経済新報社、2015）
- デービッド・アトキンソン「新・観光立国論【実践編】 世界一訪れたい日本のつくりかた」（東洋経済新報社、2017）
- デービッド・アトキンソン「新・生産性立国論」（東洋経済新報社、2018）
- 高橋一夫「DMO 観光地経営のイノベーション」（学芸出版社、2017）
- 矢ヶ崎紀子「インバウンド観光入門」（晃洋書房、2017）
- 山田拓「外国人が熱狂するクールな田舎の作り方」（新潮社、2018）
- 中村好明「地方創生を可能にするまちづくり×インバウンド成功する「7つの力」」（朝日出版社、2016）
- 高橋一夫編「観光のマーケティング・マネジメント」（JTB 能力開発、2011）
- 姫田小夏「インバウンドの罨一脱「観光消費」の時代」（時事通信出版社、2017）
- 中村正人「「ポスト爆買い」時代のインバウンド戦略」（扶桑社、2017）
- 寺島実郎「新・観光立国論」（NHK 出版、2015）
- 「月刊レジャー産業資料」（総合ユニコム）No.601、No.609
- 大社充「地域プラットフォームによる観光まちづくり：マーケティングの導入と推進体制のマネジメント」（学芸出版社、2013）

参 考

インバウンド観光政策について

－ タイの事例を中心に －

学校法人桜花学園 名古屋短期大学 教授
辻のぞみ

1. はじめに

訪日外国人旅行者数は、ここ数年急激に増加し、それに伴い国際観光収入も年々増加している。少子高齢化の進む日本において、インバウンド観光は成長戦略の柱とされ、これをさらに拡大・発展させようという意欲や期待が高まっている。日本政府は、訪日外国人旅行者数を2020年までに4,000万人、訪日外国人旅行消費額を8兆円にするという目標を掲げ、その実現を目指しているところである。そんな中で、日本のインバウンド観光の弱みとして、消費額の大きい富裕層を取り込めていないのではないか、アジアに比べて欧米豪、特にヨーロッパからの旅行者が少なすぎるのではないのか、日本は5つ星ホテルの数が少なくて富裕層を取り逃がしているのではないのか、ほかの国、特にアジアの観光大国であるタイと比較して、タイのインバウンド観光政策に学ぶものがあるのではないのかという議論がきかれるようになった。そこで今回、タイと日本のインバウンド観光の現状や観光政策のいくつかの側面について、そのたどってきた道や背景に注目し、両国を比較しながら検討したい。

2. タイと日本のインバウンド旅行者受け入れの現状

図 1. 2016 年 各国・地域別外国人訪問者数（上位 20 ヶ国）

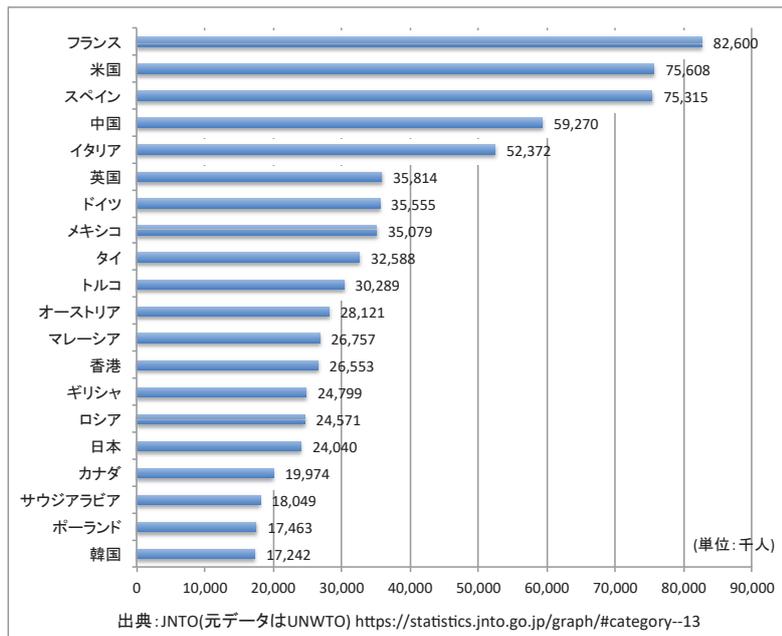
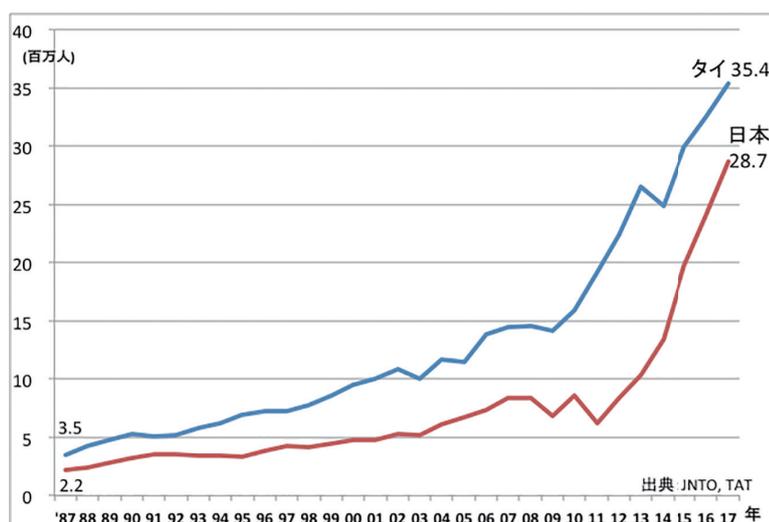


図 1 は、UNWTO の統計数字による世界の国々の外国人訪問者数ランキングである。2016 年にタイは 3,200 万人の旅行者を受け入れ、世界で 9 位であった。一方、日本は 2,400 万人、16 位であった。タイは 2014 年 14 位、2015 年 11 位、2016 年 9 位、日本は 2014 年 22 位、2015 年と 2016 年は 16 位と、順位を上げてきている。

また、図 2 は、日本とタイの、それぞれの国への外国人旅行者数の推移のグラフである。その時々々の社会経済上のできごと、自然災害などにより減少、またその反動

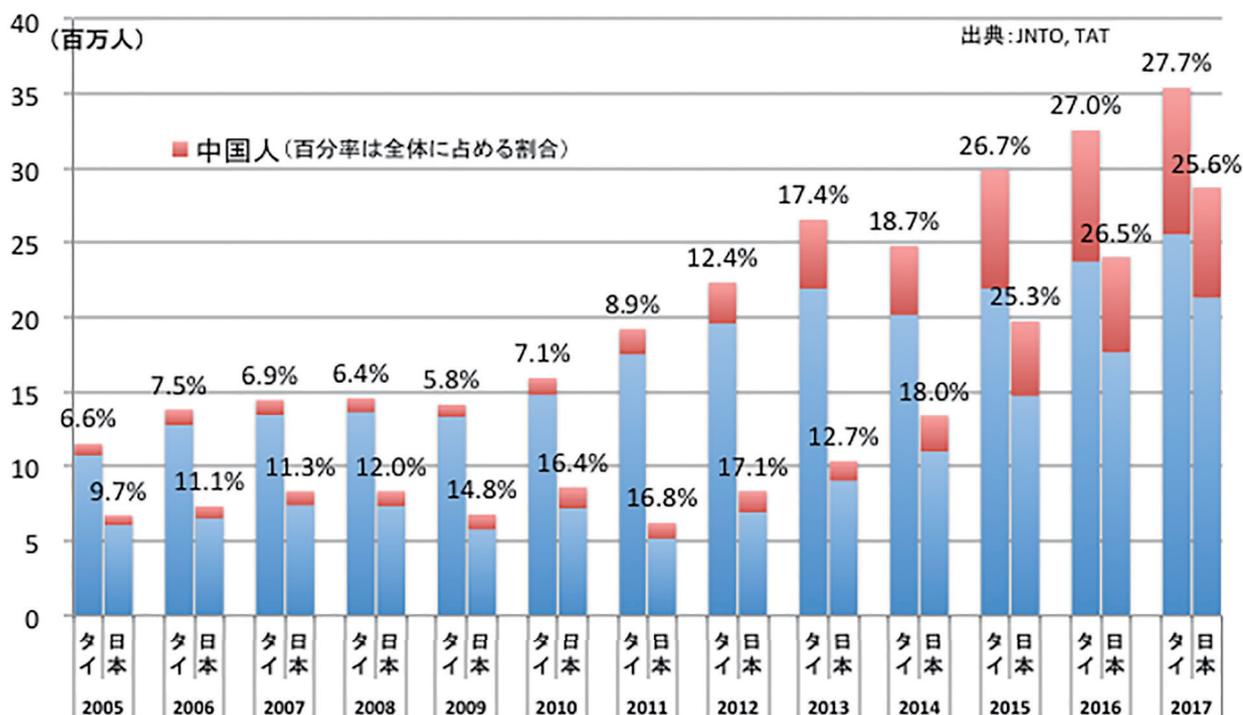
などの凹凸はあるが、傾向は似ている。タイはリーマンショックによる減少のあと、2010年から大きな伸びが始まり、日本もいったん2010年に伸びた後、2011年の東日本大震災により激減し、その後急増が始まった。1987年から2017年の間に訪タイ外国人旅行者数は10倍、訪日外国人旅行者数は10倍を超えている。両国とも、急激な増加の最も大きな要因は中国人旅行者の増加である。両国とも、2010年頃から中国人の増加人数が拡大した。日本の場合は、東日本大震災や尖閣諸島国有化のあと中国政府が訪日旅行を制限したため減少した年があるが、2014年以降は大きな増加が続いている。特に2015年は2倍以上の増加をみた。2009年と比べると、タイへの中国人旅行者の数は12倍、日本へは7倍となっている。最近4年の伸び率は日本の方が高い。図3は、全体の訪タイ、訪日における中国人旅行者のシェアを示したグラフである。タイの方が全体の旅行者数が多い分、中国人のシェアは日本より少なかった。しかし2013年以降、日本と同じかそれ以上のシェアとなっている。

図 2. 訪タイ・訪日外国人旅行者数の推移



続いている。特に2015年は2倍以上の増加をみた。2009年と比べると、タイへの中国人旅行者の数は12倍、日本へは7倍となっている。最近4年の伸び率は日本の方が高い。図3は、全体の訪タイ、訪日における中国人旅行者のシェアを示したグラフである。タイの方が全体の旅行者数が多い分、中国人のシェアは日本より少なかった。しかし2013年以降、日本と同じかそれ以上のシェアとなっている。

図 3. 中国人旅行者が訪タイ・訪日外国人旅行者全体に占める割合



3. 訪タイ・訪日旅行者の現状のまとめ

(1) 訪タイ・訪日旅行者の比較

両国とも、中国が最大の送り出し市場であることは共通しているが、ほかには表1のような相違点が見られる。

タイは日本に比べ100万人超え市場が多い。また、アジア市場のシェアは日本より低い。つまり、タイの方が市場が分散しているということである。

旅行目的については、タイ側の最近の統計資料になく、2013年での比較 (Compendium of Tourism Statistics 2017 Edition, UNWTO) になるが、日本はタイよりも観光以外の目的の旅行者の割合が多い。特に欧米からは商用客の割合が多い。一方タイは観光目的客の割合が高い。また、ヨーロッパからタイへの旅行者は、日本への旅行者より滞在日数が長い。

表 1. タイと日本のインバウンド旅行者の現状

日本	タイ
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 100万人を超える送り出し市場は中国、韓国、台湾、香港、米国 ✓ アジア市場が85%を占める。(2016年) ✓ 観光目的76.8%(2013年) ✓ 欧米からの旅行者はアジアからの旅行者より商用目的が多い。 ✓ 親族知人訪問、研修、企業ミーティングなどが多い国の旅行者は、平均滞在日数が長く、1日あたりの平均消費額が低くなる。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 100万人を超える送り出し市場は中国、マレーシア、韓国、日本、ラオス、シンガポール、インド、ロシア ✓ アジア市場のシェアは74.1%。(2016年)ヨーロッパ、中東、アフリカ等からの旅行者の絶対数、シェアとも日本より多い。 ✓ 観光目的92.2%(2013年) ✓ ヨーロッパからの訪タイ旅行者は訪日より平均滞在日数が長い。(太陽とビーチを求める滞在型の旅行が多い。)

数字の出典：UNWTO “Compendium of Tourism Statistics 2017 Edition”、観光庁「平成28年訪日外国人消費動向調査」、タイ国政府観光庁 (TAT)、日本政府観光局 (JNTO)

(2) 国別訪タイ・訪日旅行者の比較

国別の来訪者数とシェアのほか、平均滞在日数と消費額を入れて、タイと日本を比較したものが表2である。消費額は国によって調査方法も異なるし、換算のための設定為替レートにもよるので、あくまでも目安としての比較である。

表2からは、次の点が両国への送り出し市場の相違として挙げられる。

- ・タイ近隣のマレーシア、ラオス、カンボジア、ミャンマーなどは、訪日より桁多い数の旅行者がタイを訪れている。逆に日本の方が近い韓国、台湾、香港は訪日客の方が断然多い。やはり近隣諸国が大きな送客市場となっている。
- ・ヨーロッパのシェア、そしてもちろん絶対数の差が目立つ。タイへのフランス、ドイツ、イタリア、スペインからの来訪者は日本より格段に多いほか、日本へは数万人しか来訪していないベルギー、デンマーク、フィンランド、オランダ、ノルウェー、スイス、スウェーデンなど、のきなみ来訪者数の桁が違う。やはりヨーロッパでも冬が寒い国からの旅行者が、日本との差がより大きいようである。北欧やドイツ、ロシアからのタイへの旅行者の多くは太陽とビーチを求める旅行者であろう。欧州でホリディといえばビーチである。域内のスペインやイタリアのビーチリゾートや、同じくらい近くで旅行費用の安いトルコも人気である。タイへのビーチホリディツアーはヨーロッパ域内国のリゾートよりは高いが、物価が安いので滞在費は安いし、エキゾチックな文化的魅力もある。

表 2. 国別訪タイ・訪日旅行者の比較 (2016 年)

国	2016年 訪タイ外客数	増減 (%)	シェア (%)	平均滞 在日数	1日/人 (米ドル)	合計消費額 (百万米ドル)	2016年 訪日外客数	増減 (%)	シェア (%)	平均滞 在日数	1日/人 (米ドル)	合計消費額 (百万米ドル)
GRAND TOTAL	32,529,588	8.7		9.6	148.8	46,274.72	24,039,700	21.8		10.1	141.2	34,277.87
ASIA(南アジア, 中東を含む)	24,088,445		74.1				20,428,866	22.7	85.0			
EAST ASIA	21,861,353	8.8	67.2	7.0	166	25,341.56						
ASEAN	8,897,291	10.14	27.4	5.5	149.7	7,366.47						
BRUNEI	17,994	3.2	0.1	7.5	180.8	24.5	3,032	19.7	0.0			
CAMBODIA	684,836	25.7	2.1	6.4	139.1	611.69	12,287	21.1	0.1			
INDONESIA	558,499	18.6	1.7	5.8	148.6	478.83	271,014	32.1	1.1	15.0	83.3	338.42
LAOS	1,414,916	15.0	4.3	5.7	132.1	1,063.14	4,521	5.5	0.0			
MALAYSIA	3,506,199	2.9	10.8	4.7	152.2	2,530.13	394,268	29.1	1.6	11.7	103.5	477.45
MYANMAR	363,871	38.1	1.1	7.7	151.2	425.96	19,437	15.7	0.1			
PHILIPPINES	323,860	7.5	1.0	7.4	142.0	338.05	347,861	29.6	1.4	28.3	36.3	356.72
SINGAPORE	1,163,309	8.2	3.6	5.5	178.3	1,134.45	361,807	17.2	1.5	8.00	186.6	540.57
VIETNAM	863,807	12.5	2.7	6.0	147.1	759.72	233,763	26.1	1.0	35.4	48.1	397.88
THAILAND							901,525	13.2	3.8	9.9	117.9	1,051.86
CHINA	8,779,196	10.0	27.0	8.2	178.6	12,923.05	6,373,564	27.6	26.5	11.8	179.4	13,494.92
HONG KONG	732,417	3.4	2.3	6.3	182.1	841.4	1,839,193	20.7	7.7	6.3	232.6	2,695.51
JAPAN	1,416,903	5.0	4.4	8.0	151.6	1,723.05						
KOREA	1,449,617	6.7	4.5	7.7	160.2	1,795.07	5,090,302	27.2	21.2	4.5	142.9	3,271.75
TAIWAN	513,528	-5.9	1.6	7.6	155.5	602.9	4,167,512	13.3	17.3	7.4	155.5	4,797.40
OTHERS IN EAST ASIA	72,401	1.0	0.2	7.2	172.2	89.63						
EUROPE	6,008,398	9.7	18.5	17.0	120	12,265.13	1,421,934	14.2	5.9			
AUSTRIA	97,989	3.3	0.3	16.1	132.4	208.15	20,947	13.7	0.1			
BELGIUM	112,140	4.1	0.3	16.7	114.3	213.57	30,182	23.9	0.1			
DENMARK	163,406	2.5	0.5	16.4	150.8	402.8	23,830	9.7	0.1			
FINLAND	131,207	-2.9	0.4	16.1	141.7	299.81	23,699	4.6	0.1			
FRANCE	697,738	7.6	2.1	17.6	109.6	1,343.15	253,449	18.3	1.1	16.0	108.0	438.12
GERMANY	825,496	10.6	2.5	17.4	105.5	1,512.49	183,288	12.7	0.8	14.0	111.7	286.29
ITALY	248,903	7.6	0.8	16.0	113.8	452.88	119,251	15.6	0.5	12.8	141.5	215.86
NETHERLANDS	228,443	6.3	0.7	17.2	120.6	474.22	58,249	16.6	0.2			
NORWAY	134,335	-2.7	0.4	15.7	146.5	308.12	19,171	3.1	0.1			
RUSSIA	1,085,890	23.8	3.3	16.9	125.9	2,312.62	54,839	0.9	0.2	21.1	82.7	96.04
SPAIN	168,264	14.2	0.5	15.6	112.2	293.98	91,849	19.0	0.4	14.0	146.4	188.42
SWEDEN	329,070	3.6	1.0	18.9	121.2	754.06	49,624	5.6	0.2			
SWITZERLAND	226,412	2.9	0.7	16.7	126.9	480.94	44,232	9.5	0.2			
UNITED KINGDOM	961,471	7.2	3.0	17.9	119.5	2,057.75	292,458	13.1	1.2	12.6	132.0	486.60
EAST EUROPE	379,153	9.5	1.2	14.7	127.6	712.77						
OTHERS IN EUROPE	218,481	11.7	0.7	15.3	131.2	437.82						
THE AMERICAS	1,341,473	14.8	4.1	14.8	141	2,809.06	1,648,378	26.2	6.9			
ARGENTINA	46,390	65.4	0.1	15.9	130.8	96.53	14,143	-27.1	0.1			
BRAZIL	63,139	42.2	0.2	14.6	149.3	137.87	36,888	8.4	0.2			
CANADA	222,358	5.8	0.7	18.4	129.7	531.38	273,213	18.1	1.1	12.8	110.7	386.90
U.S.A.	938,862	13.5	2.9	14.0	144.8	1,902.21	1,242,719	20.3	5.2	14.1	111.2	1,948.23
OTHERS IN THE AMERICAS	70,724	19.5	0.2	14.3	139.8	141.06						
SOUTH ASIA	1,405,634	2.3	4.3	7.7	160	1,736.13						
BANGLADESH	103,616	-5.0	0.3	7.8	164.4	133.52	11,559	18.9	0.0			
INDIA	1,076,970	3.6	3.3	7.6	159.8	1,301.25	122,939	19.3	0.5	22.8	57.9	161.90
NEPAL	43,170	29.5	0.1	9.6	144.7	59.83	33,564	16.2	0.1			
PAKISTAN	71,720	-6.1	0.2	9.5	153.2	104.02	11,988	13.9	0.0			
SRI LANKA	67,876	-10.2	0.2	7.1	168.0	81.41	24,672	43.3	0.1			
OTHERS IN SOUTH ASIA	42,282	4.2	0.1	8.1	164.0	56.1						
OCEANIA	918,538	-0.6	2.8	13.8	159	2,006.72	505,638	17.9	2.1			
AUSTRALIA	813,017	-0.4	2.5	13.8	160.6	1,800.37	445,332	18.4	1.9	13.2	171.1	1,005.21
NEW ZEALAND	99,402	-2.8	0.3	13.7	143.1	194.97	56,323	14.0	0.2			
OTHERS IN OCEANIA	6,119	10.0	0.0	13.0	142.6	11.38						
MIDDLE EAST	821,458	14.0	2.5	12.4	175	1,779.57						
EGYPT	24,913	9.0	0.1	10.8	180.8	48.41	5,020	5.9	0.0			
ISRAEL	161,254	16.4	0.5	17.4	141.3	396.19	29,436	34.2	0.1			
KUWAIT	68,168	-6.4	0.2	12.7	195.2	168.85						
SAUDI ARABIA	33,038	31.4	0.1	11.5	204.3	77.69	7,587	9.9	0.0			
U.A.E.	187,665	9.4	0.6	9.9	204.1	379.62	6,270	26.7	0.0			
OTHERS IN MIDDLE EAST	346,420	19.5	1.1	11.6	176.5	708.81						
AFRICA	172,734	4.9	0.5	12.3	159	336.55	33,762	5.8	0.1			
SOUTH AFRICA	76,541	2.9	0.2	13.8	147.4	155.35	8,421	12.4	0.0			
OTHERS IN AFRICA	96,193	6.6	0.3	11.1	170.2	181.2						

出典：TAT、JNTO

日本の消費額は日本円の数字を1ドル=109.33円で換算

(注) 来訪者数は、タイは居住地統計、日本は国籍統計という違いがある。(国籍統計はどの国のパスポート保持者が来たかであり、居住地統計はどこから来たかであるので、人口の3人に1人が外国人であるシンガポールや人口の9割が外国人とされるUAEなど、国によってはだいぶ数字が異なる。)また、日本の平均滞在日数は観光庁の訪日外国人消費動向調査によるものであり、これは1年未満の滞在者を調査対象としている。一方、法務省の出入国管理統計は日本滞在が半年以内の全正規出国者を対象として算出しており、両者の平均滞在日数は大きな違いがある。後者の2016年の統計では、全体の平均滞在日数は5.3日、韓国2.9日、中国5.9日、英国8.2日と、訪日外国人消費動向調査よりかなり少ない。同調査において消費額と滞在日数は同時に調査されているものであることから、ここでは同調査結果の滞在日数を使っている。

- ・ヨーロッパからタイへの旅行者は日本への旅行者より滞在日数が長い。
- ・ロシアはタイにとって 100 万人を超える送り出し国になっている。消費額も中国、マレーシアに次いで多い。ロシアは人口 1 億 4640 万人、出国者 3,455 万人の巨大市場である。タイへはビザ不要であるのも、来訪者が多い理由の一つであろう。日本も 2017 年よりロシア人に対して査証を緩和したところ、2017 年の訪日ロシア人は 41% と大きく増加した。
- ・米国人旅行者は、訪タイよりも訪日の方が多い。米国は自国にビーチがあるし、メキシコやカリブ海が近いので、ヨーロッパの人々と異なりビーチホリディのためにわざわざタイまで行かないであろう。距離的にもタイより日本への方が近い。
- ・南アジアの国々も、やはりタイの近隣国であるので訪タイ旅行者数は訪日旅行者数より多い。特に訪タイインド人旅行者はすでに 100 万人を超えている。インドは人口が中国に匹敵する大国で、今後ますます旅行市場の拡大が見込まれる。現状では訪日インド人旅行者のうち、観光目的客は少ないが、今後の有望な訪日市場である。
- ・オーストラリアはスキー客など、日本でもかなり増加していて存在感を増しているが、タイには日本への倍近くが行っている。
- ・中東の産油国であり富裕層が多い UAE、サウジアラビア、クウェートからもタイへは日本と比較して多くの旅行者が訪れている。中東、アフリカなどは、タイの方が日本より距離的に近いという理由もあるかもしれないが、日本より少しずつ多く、また広く取り込んでいることがわかる。

(3) ドイツからの訪タイ・訪日旅行

ドイツは、ヨーロッパ主要国の中で、日本が取り込めていない国の筆頭であるとされることから、ドイツに注目してみた。ドイツは、今は中国に抜かれ 2 位となっているが、長らく世界一の旅行者送り出し国であった。外国旅行での消費額も、2015 年のランキングでは中国、米国について 3 位である。表 3 を見ると、ドイツからタイへは 825,000 人が訪れた一方、日本へは 183,000 人である。太陽とビーチ以外のアジアの国と比べても日本は少なめであることがわかる。特に中国との差は大きい。ドイツ人はチェルノブイリ原発事故による恐怖のトラウマがあると言われ、東日本大震災で訪日旅行者は激減し、そのあとの戻りも遅かった。また、ドイツでは「日本は物価が高い」というイメージが定着したままであるという話もきく。なかなかいったん確立したイメージが消えないという国民性なのかもしれない。

FUR 社によるドイツ人の旅行に関する調査、” ReiseAnalyse2018 Selected First Results” によれば、ドイツ人が外国旅行でよかったと思うことの 1 位は良い天気 (73%)、次に景色 (70%)、その地方の食べ物や飲み物 (68%)、旅行先の雰囲気 (65%)、カフェやレストランに行ったこと (57%)、観光 (46%) と続く。良い天気と景色というと、やはりビーチホリディが思い浮かぶ。ドイツの主要ツアーオペレーターである Thomas Cook 社のオンライン旅行予約サイトを見ると、日本へのパッケージツアーは掲載されていないが、中国については北京、上海、海南島の飛行機+ホテルの個人パッケージ商品が掲載されている。中国の海南島は、中国のハワイともいわれ、ロシア人やドイツからの

表 3. ドイツ人来訪者数 (2016)

タイ	825
日本	183
シンガポール	329
中国	623
香港	162
ベトナム	176

中国は2015年 単位:千人
出典:JNTO, TAT

クルーズ客などが増加していると聞く。それでも中国へは、タイほどビーチを求めて訪問しているわけではなく、歴史や文化に関心のある層が訪問していると思われるので、訪中ドイツ人旅行者を分析することにより、日本が参考にできる部分があるのではないだろうか。

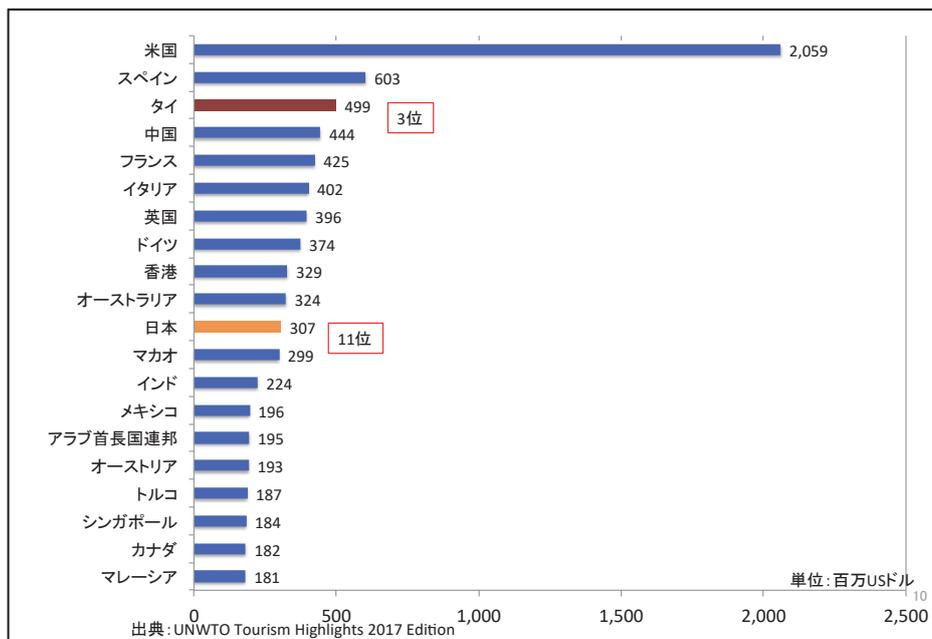
4. タイの国際観光収入と消費額について

(1) 国際観光収入ランキング

図4は、2016年の国際観光収入ランキングである。ダントツの1位は米国である。タイは来訪者数ランキングでは9位だが、収入では3位というのは効率が良いと言える。タイは2014年9位、6位、3位と国際観光収入の順位をあげてきた。来訪者数ではタイより多いフランス、イタリア、英国、ドイツが収入ではタイより低いのは、これらの国はヨーロッパ域内での週末シティブレイクなど短い滞在が多いため、消費額が大きくなるのではないかと推測される。

日本も訪日外客数の増加とともに順位を上げ、来訪者数では16位だが、国際観光収入では11位と健闘している。

図4. 国際観光収入ランキング (2016)



(2) 国別消費額に見るタイと日本の違い

また、表2の、国別の平均滞在日数と消費額に戻ると、次のようなことが言える。

3. (1) で述べた通り、日本の場合、観光目的以外の旅行者の割合がタイより多い。特に訪日旅行において平均滞在日数が突出して多い国(表2のベトナム、フィリピン、インドネシア、ロシア、インドなど)は、研修、留学、親戚知人訪問などの目的で訪日した長期滞在者が多いと思われる。そのような国は一人あたり1日あたりの消費額が極端に低く出てしまう。親戚友人の家に宿泊したり、研修先から提供されるなど、滞在費が低いのであろう。

観光目的であれば、滞在日数が長ければ消費額も多くなる。タイへのヨーロッパからの旅行者の数字にそれが現れている。ヨーロッパからタイへの旅行者の1日あたりの消費額は日本への旅行者とほ

とんど変わらないか、日本の方が多いが、日本への旅行者より滞在日数が長い。その分一人当たりの消費額が多いということである。

(3) 宿泊予約サイト登録ホテル・施設数と外国人旅行者の消費額

「5つ星ホテルの数と観光収入は相関関係がある、日本の都市は5つ星ホテルの数が少ない、もっと高いホテルに泊まりたい富裕層が泊まる場所がないのでは」という議論を検証するため、宿泊施設数と消費額に関する情報を

表 4. 登録ホテル・施設数と外国人旅行者の消費額

都市	Five Star Alliance	Hostel world	来訪者数* (2016)	消費額* 単位:億米ドル	一人当たり消費額 単位:米ドル
ドバイ	69	14	1,487万人	285.0	1,917
ニューヨーク	114	41	1,270万人	170.2	1,340
シンガポール	33	65	1,311万人	156.9	1,197
東京	27	142	1,115万人	112.8	1,012
ロンドン	113	183	1,906万人	160.9	844
パリ	81	169	1,545万人	120.3	779
バンコク	42	394	1,941万人	140.8	725

施設数は2018年3月26日閲覧時のもの

* “The Mastercard Global Destination Cities Index 2017”より

を集めてみたのが表4である。

まず、Five Star Allianceという高級ホテルの宿泊予約サイトに掲載されている東京のホテルは筆者の調査時点で27軒であった。この宿泊予約サイトに登録するには、24時間ルームサービスがあるとか、4種類以上のスパのメニューがあるなど様々な要件が掲げられている。

しかし登録を希望しなければ掲載されないの、あくまでもこのFive Star Allianceという宿泊予約サイトに参加している施設の数をもとに5つ星ホテルの数の目安とするものである。要件は欧米のホテル文化が基準になっているので、日本の旅館のような施設はどんなに高級でもここには入ってこない。

また、同時に低廉宿泊施設の数をもとに、Hostelworldに登録されている施設数も取り上げた。Hostelworldは、ドミトリー方式のゲストハウスや小規模な低廉旅館、民宿的な宿泊施設を含む低廉な宿泊施設の予約サイトである。こちらも登録には要件があるし、登録は施設の希望ベースなので、あくまでも低廉な宿泊施設が少なくともこれくらいあるのではという目安である。

来訪者数と消費額は、マスターカード社が毎年既存の統計資料からとりまとめてランクづけしているGlobal Destination Cities Index 2017からの引用である。それによると外国からの来訪者（宿泊旅行者）が最も多い都市はバンコクであり、それにロンドン、パリ、ドバイ、シンガポール、ニューヨーク、ソウル、クアラルンプール、東京の順で続く。しかし消費額はドバイ、ニューヨーク、ロンドン、シンガポール、バンコク、パリ、東京、台北、ソウルの順である。この中で東京を含む7都市について、消費額を来訪者数で割って一人当たりの額を計算してみると、東京はロンドン、パリ、バンコクよりも一人当たりの消費額が高いということになる。

国際観光収入が高いのは、富裕層の取り込みに成功しているからではないかとされるタイだが、バックパッカーの聖地のような側面も知られている。バンコクのカオサンロードなどは、長期滞在者の外国人バックパッカーで溢れる地区となっており、安いゲストハウスがたくさん存在する。多くの国からのタイへの来訪者は観光で30日まで滞在できるが、期限が切れる前にいったん隣の国に出て再入国することによりまた30日の滞在期限をもらうというやり方で長期滞在する外国人も多いようである。

表4の登録施設数との関係では、5つ星ホテルが多ければ消費額が高いというより、低廉宿泊施設が少ない都市の消費額が高め、多い都市の消費額が低めとなっているように思われる。

Five Star Alliance に出ている外資系ブランドホテル(Peninsula, Conrad) を、東京、ニューヨーク、ロンドン、バンコクで同じ日に泊まると仮定して料金を比較してみたところ、サービスも料金も格段に魅力的なのがバンコクであった。例えばチャオプラヤー川に面した高級ホテルのペニンシュラでは、二人で 3 万 5 千円から 4 万円くらいで朝食とアフタヌーンティー付き、さらにスパに使える金券も付くプランが提供されていた。これであれば日本の若い OL 層でも、自分へのご褒美旅行や女子会旅行として手が届く範囲である。タイではリーズナブルに豪華な体験ができるのが魅力となって幅広い国の幅広い層の旅行者から人気を得ているのであろう。

5. タイと日本の観光政策

では、タイはどのような観光政策を行って来たのだろうか。その前に、旅行目的地としてのタイの魅力や現状を確認しておきたい。

(1) 旅行目的地としてのタイの魅力と現状

- ①太陽とビーチ・・・これは特にヨーロッパの人がタイにひかれる理由である。
- ②エキゾチックなカルチャー・・・カラフルな寺院、独特な踊りと音楽、象、南国のフルーツ、少数民族など、特に欧米とは異質な文化を体験できることが旅行者には魅力であらう。
- ③エンターテイメント、ナイトライフ・・・バンコク、チェンマイのほか、大きなビーチリゾート地では、観光客向けのショーや、ナイトバザール、遅くまで営業する飲食店など、夜でも楽しむことができるメニューが充実している。バンコクに限らず、台北、香港など、アジアの都市は遅くまで賑やかで毎晩がお祭りのようなナイトバザールがあるが、日本はこの点が弱い。
- ④食の魅力・・・タイ料理は、アジアはもちろん、欧米でも人気がある。インターネットの CNN Travel の 2018 年 3 月 15 日付け記事、” The world's 50 best foods” の第 1 位に、タイのマッサマンカレーが挙げられていた。100 円程度で食べられる屋台から高級な食事までバラエティも豊かである。しかし食の魅力は、日本もタイに負けないくらい大きな強みである。
- ⑤低廉な物価・・・経済成長により国民の所得も物価も上昇しているとはいえ、日本や欧米諸国に比べるとタイの物価は低廉である。これは宿泊、食事、交通、すべてに当てはまる。バックパッカーにとっては現地の人と同様の生活をすれば非常に安く滞在でき、普通の旅行者は本国と同程度の金額を出せば、マッサージやスパ、5 つ星ホテルでの宿泊など、本国よりも何倍も豪華な体験ができる。
- ⑥国内の交通事情の特徴・・・タイでは国内の都市間を結ぶ LCC は発達しているが、高速鉄道は未発達であり、鉄道は長距離バスより時間がかかることもある。TAT の日本語サイトには、「タイ国内の主な交通」という項目に航空の情報しか掲載されていない。しかし地方の主要観光地へはバンコク発の外国人旅行者向けツアーを利用すれば楽だし、富裕層でなくても車や運転手の借り上げ費用も手の届く金額である。

バンコクのタクシーは 1 キロまでの初乗りが 35 バーツ (120 円程度) と、日本や欧米諸国と比べて格段に安く気軽に利用することができる。一方、バンコク市内の路線バスはさらに安く 30 円程度から利用できるが、タイ語がわからなければ使いにくい。世界一外国人旅行者が訪れる都市にもかかわらず外国人の利用を想定していない。バスは安全だが、貧乏な人の乗り物で、BTS や

地下鉄の方が高級だと認識されている。外国人旅行者向けと現地の人向けの交通手段は異なることが想定されていると言えるが、少しでも安く旅行したいバックパッカーは現地の人向けの交通手段を使うこともでき、料金に多様性がある。

- ⑦地理的優位性・・・タイは成長するアジア市場の中心に位置し、ヨーロッパや中東市場にも日本からと比べて近く、より行きやすい。有力・有望な市場に対し、日本よりも地理的に有利な位置にあると言える。
- ⑧多様な宿泊施設・・・表4で見たように、バンコクには5つ星ホテルもバックパッカー向け宿泊施設も東京より多い。よって料金的にも選択肢が多い。

(2) タイと日本の観光政策

以上のようなタイの観光目的地としての魅力や現状を背景として、タイがどのような観光政策を行っているのか、その体制や取り組みを日本と比較してみたい。

どこの国でも、インバウンド観光振興は経済効果を目的として行なわれるものである。日本も鎖国が終わり、明治維新の頃から輸出産業が乏しいなかで外客誘致の取り組みが始まったという歴史がある。タイも日本もインバウンド観光振興が、外貨獲得という目的から始まった点では同じである。しかしその後の両国における観光産業の占める位置はまったく異なるものになった。

日本は1960年代以降、高度経済成長、貿易黒字の拡大により、インバウンド観光は外貨獲得という意義を失った。つくば万博が開催された1985年、プラザ合意による急激な円高が始まり、その後日本のインバウンド観光は「世界一物価が高い国」というイメージに苦しむことになった。1980-90年代、日本は世界最大の貿易黒字国となり、黒字減らしの手段として逆にアウトバウンドを振興するという政策に重点を置いた。インバウンド旅行による外貨獲得は不要であり、「観光は平和へのパスポート」という、1967年の国際観光年のスローガンに代表される、「国際観光を通じた草の根交流による国際親善、国際理解の増進」がその意義として掲げられてきた。

一方、タイでは一貫してインバウンド観光は重要な産業として、国を挙げた体制の整備と取り組みが行われてきた。いくつかの点についてタイと日本を比較してみたい。

① 外国人旅行者による消費額がGDPに占める割合

タイは10.4%なのに対し、日本は0.4%である。(2014, UNWTO) 日本は最近徐々に上がってきているがタイとは比べ物にならない。

② 政府観光局の体制

どの国も、政府に観光を担当する省庁があり、そこが監督する政府観光局といわれるインバウンド観光推進組織がある。日本では日本政府観光局(JNTO)、タイではタイ国政府観光庁(TAT)である。その体制や予算が、だいたいその国がどれくらい観光に力を入れているかというバロメーターになる。

筆者の1990年代なかばのロンドンでの経験によれば、東アジアのいくつかの国々がまとまって英国市場へのプロモーションを行う上でTATのプレゼンスは大きかった。また、WTMなどの観光展では、タイは大きなパビリオンを設置してPRを行っていた。日本は貿易黒字でアウトバウンドを促進していた時代である。また、筆者の2000年代半ばのバンコクでの経験によれば、タイにおける観光産業の重要性を反映して、観光スポーツ省やTATの地位が高いことは明らかであった。TATはインバウンド観光のみならずタイ国民の国内旅行推進も担っており、自らが主催、共催

するイベントも多く、国内での露出度や知名度は非常に高い。

TATの職員数は900人超であり、世界27カ所に海外事務所を設置して宣伝誘致活動を行っている。2017年の予算は約238億6千万円である。

一方日本では、ここ数年インバウンド観光は成長戦略の切り札とされ、急激にJNTOの体制や予算が強化されてきた。2010年には139人だった職員数は現在200人を超え、かつては13カ所であり、さらなる廃止も視野にあった海外事務所は現在20カ所に増えたが、それでもTATに比べると少ない。2009年度には約34億円であった予算は、2017年度は87億円となった。その多くがインバウンド観光振興関連事業である観光庁の予算も含めると256億円であり、かつては考えられなかったレベルとなっている。

③ インバウンド観光の数値目標

タイは早くから人数だけでなく消費額の数値目標を設定していた。すると当然富裕層、ハイエンドを意識した政策を策定することとなるはずである。毎年全体および市場ごとに翌年の目標値を公表している。TATの2018年のマーケティングプランによれば、2018年は観光収入の対前年比8%以上の増加が目標とされる。

一方日本における数値目標はどうか。訪日外客数は1996年、「2005年までに700万人」とされたのが最初に登場した数値目標である。外客に特化した消費額については、訪日旅行者数と日本人海外旅行者数が45年ぶりに逆転し、日本の旅行収支が53年ぶりに黒字となった2015年、第5回観光立国推進閣僚会議における安倍総理の挨拶で「観光の『稼ぐ力』を高め、昨年2兆円だった外国人観光客の消費額を、訪日2,000万人の年に4兆円に倍増いたします。」と表明されたのが最初のものである。

(3) 世界における政府観光局を取り巻く変化

タイと日本の政府観光局の体制について比較したが、ここで世界のトレンドについて触れておきたい。

日本においては10年前まで観光に特化した省庁はなく、2001年以降は国土交通省、それ以前は運輸省の一部署が観光行政を担当していた。2008年に観光庁が設立された時には、ようやく日本も社会的産業的に観光の地位が上がってきたという喜ばしい認識だった。しかしその後世界、特に欧米の観光先進国の状況を見ると、国の観光へのかかわりや政府観光局の役割や位置付けの様相がだいぶ変わってきている。まず米国では、1996年という早い時期に、政府観光局的機能を果たしていたUnited States Travel and Tourism Administration（米国商務省観光局）が廃止され、観光振興は州ごとに担うこととなった。広い国なのでアメリカ全体として宣伝活動をしなくてもあまり意味がないとされたのだろうが、それでも旅行業界からすると困ることも多く、2010年に第3セクターのマーケティング組織、Brand USAが設立された。観光宣伝ウェブサイトの運営や、主にB to Bの事業を行っているようである。

観光大国であるフランスは、2009年にフランス政府観光局と観光分野の公的な調査・開発機関であるODITフランスを統合し、フランス観光開発機構(ATOUT France)が設立された。同時に経済産業省の観光産業局も廃止され、経済産業局の一部署が所管となったが、2014年にはそれが



外務省に移された。同機構の日本事務所はあるが、一般の人への対応はしていない。

英国は数年前に日本の事務所を閉鎖した。VisitBritain のウェブサイトでは公式オンラインショップで旅行商品を販売し、NTO ではないがバルセロナ観光局のウェブサイトと似ている。自己収入確保に力を入れ、DMO 化しているように思われる。

この変化の背景には、先進国の潮流として省庁のスリム化・効率化、自己財源の確保の必要性、SNS やデジタルマーケティングの発達といった状況があると思われる。

その点、日本はむしろ観光庁や JNTO の体制が以前より強化されている。タイについてもその組織や業務のあり方は変わっておらず、両国ともかなりオーソドックスな体制が継続している。

(4) タイのインバウンド観光への取り組みの特徴

①一貫性のある取り組み体制

タイのインバウンド観光への取り組みの特徴として、クーデターや政権交代などの政治的に不安定な時期がたびたびあったにもかかわらず、インバウンド観光振興については長年にわたり一貫して充実した体制と予算が継続していること、また消費額を重視し、人数とともに必ず消費額を成果指標としてきたことが挙げられる。

Amazing Thailand というキャッチコピーは 20 年間一貫して使われ、今や世界中にかなり浸透していると思われる。このロゴとキャッチコピーは、直接観光と関係ないイベントにも使われている。例えば TAT 自身が共催・スポンサーとなり 2018 年 2 月に開催されたマラソンイベントは“Amazing Thailand Marathon Bangkok 2018”であり、ネーミングにも戦略の表れを感じる。

②マスツーリズムからクオリティ・ツーリズムへ

また、TAT の広報用ウェブサイトで節目節目の記者会見におけるスピーチなどを見ると、サステイナブル・ツーリズム、「足るを知る経済」という、前国王の掲げた国のモットーに沿った、量から質へ、マスツーリズムからクオリティ・ツーリズムへという取り組みを続けてきていることがわかる。観光収入が世界第 3 位になったのがその成功の証拠という自賛も見られる。

タイが特に力を入れているのは、ラグジュアリー、医療ツーリズム、スポーツ、MICE といった分野である。

(i) ラグジュアリー、富裕層誘致の例として、2003 年に立ち上げたタイランドエリートカードがある。TAT を総株主とする国営企業が運営する、タイ政府お墨付きの特権付きメンバークラブである。一時販売を休止したという情報もあったが、タイランドエリートの日本語サイト (<https://www.thailandelite.info>) を見ると、現在は金額や条件の種類が増えて運営されている。会員は 5 年マルチビザの発給、入出国の VIP 待遇、無料リムジン送迎、無料ゴルフ・エステ・健康診断、各種政府への申請業務などがスムーズになる政府コンシェルジュサービス、銀行口座開設のアシスト、有名ホテル・レストラン・免税店・デパートなどでの優待などの特典が受けられる。最も高額な入会金は 200 万バーツ (約 685 万円) で、有効期限は 20 年、年会費は 2 万バーツ (約 6.8 万円) である。もちろん日本語対応サービスもある。2017 年後半の申込者の 20% は中国人。英国、米国、フランス、日本が続くという。

タイでは国内の貧富の差が大きく、国民の中にも格差がある。富裕層と、運転手やメイドなどお金をもらってそれに仕える人という構造が当然のものとされてきた。タイには長らく相続税や贈

与税がなく、金持ちはずっと金持ちでいることができた。2016年2月よりようやく相続税が導入されたが、課税控除額は1億バーツ（約3.4億円）と日本よりずっと高く設定されている。このようにタイでは国内にも富裕層がいるので富裕層の受け入れには慣れているのであろう。逆に、お金をとって富裕層を優遇するこのような制度は、日本のような一億総中流とされてきた社会には馴染まず、日本はハード・ソフトおよび人心の面でも富裕層の受け入れに慣れていないのかもしれない。

また、タイでは国をあげて特別な対応がしやすい風土もある。国際的NPO組織であるトランスペアレンシー・インターナショナルによる2017年「腐敗認識指数」ランキングでは、タイは180カ国・地域中97位であり、これは良くも悪くもお金や権力によってルール外の融通がききやすい側面があるともいえるかもしれない。

(ii) 医療ツーリズム

一般社団法人メディカルツーリズム協会の資料によれば、タイはタクシン政権時代の2003年からアジアの健康首都を宣言し、外国人患者受け入れを推進してきたという。筆者は、まだ医療ツーリズムという概念も知られていない頃に、日本旅行業協会が主催する世界旅行博（現ツーリズムEXPO ジャパン）において、TATやホテルなどにまじって、バンコクの病院が出展しており、なぜ病院が出展するのだろうと不思議に思ったことを覚えている。

筆者のバンコク駐在時代の2007年頃の経験になるが、利用していた私立の病院にはアラブ系の人たちが健康診断に来ていたのを覚えている。当時スーパーマーケットに行くときとアラブ系の外国人が日用品や食品をカートに爆買いしている光景をよく見たが、健康診断旅行でバンコクに来た人ではと思われた。また、東南アジアに駐在する日本人にとって、バンコクは健康診断の設備や体制が整った最も近い都市であり、周辺国のJICAの駐在員などもバンコクに来て健康診断を受けるといった話をきいていた。

タイの医療ツーリズムの体制が整っている例として、病院の施設が豪華でサービスが充実していることが言われる。たしかにロビーなどはホテルかと思うほどで、院内にはマクドナルド、スターバックスやベーカリー、普通のレストランも入っており、病室へデリバリーもしてくれる。また、外国語対応が充実していて、多くの通訳スタッフを揃えている。事務スタッフが多く、人間ドックの時には、一人に対して一人のスタッフがつきっきりで案内してくれた。医師はほとんどが米国に留学しているので英語が通じるし、病院によっては日本の医学部を出た医者もいる。

バンコクにはこのように受け入れ態勢が整い、積極的に海外からの患者を誘致しようとする大規模な私立病院がいくつかあり、それら特定の病院のマーケティング活動により、多くの健康診断や治療患者を受け入れている。その中の一つの病院のウェブサイトには190カ国から年間52万人を受け入れているとあり、驚くべき多さである。

また、タイでは美容整形、性転換といった分野の医療ツーリズムがあることも特徴である。

一方、タイ人向けには「30バーツ（100円程度）医療制度」があるが、私立病院には受け入れる義務がなく、公立病院が中心である。病院は混んでいて医者は忙しく、医者は労働条件のよい私立病院に務めたがるので、タイ人向けの病院には医師不足問題が起きているという話もきく。

(iii) スポーツ

観光とスポーツの結びつきは強い。観戦でも参加でも、スポーツイベントは来訪の目的となり、地方で開催されれば地方への誘客の促進にもなる。TAT の 2018 年のキャンペーン動画では、ムエタイを体験してこれにはまる旅行者が登場する。TAT は様々なスポーツイベントを PR やプロモーションの対象としている。

(iv) MICE

MICE による来訪者は消費額が高いことから、どの国も力を入れている。タイでは、TAT とは別に Thailand Convention and Exhibition Bureau (TCEB) が MICE の推進を担っている。MICE のそれぞれのセクターでの消費額、外国人来訪者、国内客など、統計が整備されており、翌年の目標も設定され、マーケティングがしっかりしている。実績報告や情報はウェブサイトでも英語でも提供されており、世界の MICE 主催者への PR につながっているものと思われる。

(5) 2018 年 “Open to the New Shades” キャンペーン

TAT は前国王の喪があけた昨年 10 月から新たなロゴデザインの Amazing Thailand とともに、“Open to the New Shades” (新しい色合いへのいざない) というキャンペーンを立ち上げ、世界の各市場で活動を始めた。



Shades は色合い = 多様性であり、日本のインバウンド観光キャッチフレーズである “Endless Discovery” と意味するところはかなり似ている。具体的には、バンコクやプーケットなどよく知られた地域であっても、訪れる季節や時間によって新たな面があり、著名な寺院や仏像であっても、建築様式や込められた意味、ルーツを知ることによって新たな発見があるとの説明である。

また、「ローカルな体験を明確に世界に向けて発信しつつ、高級でラグジュアリーな旅行目的地というブランドイメージの創造を継続する」としている。これまでも TAT は「観光によって地方のコミュニティに恩恵をもたらす」ため、ローカルな体験に焦点を当ててきた。これは、地方の活性化を目的として、地方へ旅行者を誘致しようとする日本の観光政策と共通している。

また、Gastronomy (食)、Beach & Nature (浜辺と自然)、Arts & Crafts (美術工芸)、Culture (文化)、Way of Life (生活様式) をテーマとする旅行商品で “Open to the New Shades” のコンセプトを体現するとしており、ミシュランガイドバンコクの発行や世界ガストロノミーツーリズムフォーラムの開催など、ガストロノミーツーリズムを強化する施策も目玉として挙げている。このコンセプトを映像化したキャンペーン動画は、欧米をターゲットとした作りである。(<https://www.youtube.com/watch?v=fP9zQsPzwSw>)

TAT はこれを世界共通に使用しつつ、市場ごとに異なるターゲットに対し市場の興味関心に合わせたプロモーションを行っている。日本でも 2 月に旅行会社やメディアへの説明会を開催し、女性層、学生層、家族連れ、ウェディングやハネムーン、マラソン大会やサッカーなどのスポーツ旅にターゲットを置くと説明し、日本からタイへの旅行者数と観光収入の目標も発表した。日本では乃木坂 46 をプロモーションに起用し、多くの魅力的な動画がアップされている。

(6) タイと日本のインバウンド観光政策の相違に関する考察

①日本のインバウンド観光施策の背景

1980年代から円高、インバウンド観光の伸び悩み、国際観光収入は不要、また国際交流・国際親善の増進がインバウンド観光振興の意義であった時代が続いた。しかし日本人海外旅行者と訪日外国人旅行者数との大きなアンバランスを是正すべきという機運が高まり、1996年に「ウェルカムプラン 21（訪日観光交流倍増計画）」が提言され、旅行費用の低廉化や言語障壁の緩和、外国人旅行者の利便性の向上を目的とした受け入れ態勢整備の施策が実施された。世界一物価の高い国日本へわざわざ来てくれたお客様に、少しでも快適に滞在、旅行してもらおうという、おもてなし精神の施策がこの時根付いたのである。

(i) ウェルカムカード

この頃にあちこちの自治体で「ウェルカムカード」が導入された。広域的な地域ごとあるいは都道府県、市単位で、外国人旅行者が観光施設、宿泊施設、交通機関等を利用する際に提示することにより割引や優待が受けられるカードである。それほど需要がなかったためか、時とともにフェイドアウトし今ではほとんどなくなったが、昇龍道プロジェクト推進協議会による昇龍道ウェルカムカードは現在も発行されている。

(ii) 割引運賃や共通乗車券の導入

また、国内の航空会社、鉄道会社による外国人旅行者向けの割引運賃の設定、共通乗車券の導入など、外国人旅行者の国内旅行費用の低廉化のための取り組みが進められた。ジャパン・レール・パスは、1981年という早い段階ですでに発売が開始されていたが、それ以外にJR各社や私鉄による外国人旅行者専用の割引パスが導入された。その種類は、訪日外国人旅行者が増加した近年も増え続け、長距離高速バスのパスや、レンタカー利用外国人向け的高速道路が乗り放題になるパスも導入されている。その結果、日本ほど外国人旅行者を優遇するパスが充実している国はほかにないと思われる。

ジャパン・レール・パスが做ったとされるユーレイルパスのメリットは、駅で切符を購入する手間や時間が省け、期間内であれば乗り降り自由であるという利便性であり、割安という点はほとんどアピールされていない。実際利用の仕方によってはパスが割安にならないことも多いようである。一方日本で発行されている外国人旅行者向けの共通乗車券等はどれも、割引やお得であることをアピールポイントとしている。実際JR東日本のN' EX Tokyo Round Trip Ticketは、日本人向けのNEX往復切符よりも割引が大きい。また、ユーレイルパスの販売対象者は、国籍やパスポートではなく、非居住者であることを条件にしているが、日本では単に外国のパスポート保持者であれば購入できるパスもある。NEXCOの高速道路乗り放題の切符やJR東日本のN' EX Tokyo Round Trip Ticketがそうである。

(iii) ボランティアガイド

円高で訪日外国人旅行者が低迷していた時代、外国人旅行者の言語障壁を緩和し、スムーズで快適に旅行をしてもらい、当時のインバウンド観光の意義であった「国際交流、国際親善の促進」のため、各地でボランティアガイド団体が活動し、JNTOもその活動をサポートした。現在も東京や鎌倉ではこれらの団体による無料のウォーキングツアーや、東京都が組織するボランティアガイドによる無料ツアーも実施されている。外客が希望すれば、個別の同行ガイド対応も行

なっており、これも他国ではあまり例を見ない制度ではないだろうか。

(iv) 免税施策

これは訪日旅行低迷の時代のことではない。日本は 2014 年より段階的に免税品目の拡大、免税手続きの簡素化などを実施しており、2018 年度もさらに拡充される予定である。これは外国人による消費を促進するためのものだが、タイを含め、免税分の還付を受けるには出国時に空港での手続きが必要な国が一般的であるのと比べ、日本の免税手続きは、空港で還付手続きのために並ばなくても、購入時に免税された額で買い物ができるので非常に簡単である。世界一外国人旅行者フレンドリーな運用方法であると言えるかもしれない。

②タイにおける外国人旅行者受け入れ態勢

一方、タイについて見てみると、タイは「微笑みの国」というホスピタリティあふれるイメージながら、観光施設や交通機関における外国人旅行者への経済的優遇策などはなく、逆に一部の観光施設や国立公園は、外国人旅行者に対してタイ人よりも高い料金が設定されている。タイの一般的な国民と、旅行者送り出し国との物価や所得の格差からそのようになったものだろうか。例えばバンコクの王宮の入場料は外国人は 500 バーツだがタイ人は無料である。王室はタイ人にとって特別な存在であるという理由なら無料も理解できる気がするが、王宮だけではない。国立公園の入場料もタイ人と外国人では異なる。タイの国立公園当局は 2015 年 2 月から、タイ人の入場料は 20-100 バーツに据え置く一方、外国人の入場料だけ 1.5-2 倍に値上げし、大人 200-500 バーツになったという。インターネットで検索すると、タイの二重料金についての多くの記事がヒットし、バンコクの飲食店でタイ人が中国人と間違われて外国人向け料金を請求されたという最近の記事もある。

まだ経済格差が存在するタイでは、人々に悪気はないながら、外国人旅行者から少しでも収入を得ようという風土が残っているのかもしれない。お寺で頼まないのについてきて案内をしてくれた人が最後にガイド料を要求するというのは、筆者も実際に経験したことがあるし、タイに遊びに来た筆者の友人は、ある日親切な人に会えてよかったと満足して 1 日を終えたが、実は騙されていた。(道で話しかけられ、行こうとしていた有名寺院がその日は休みだと言われ、かわりにお祭りをやっている寺院があるからと、タクシーを手配してくれて楽しくあちこち回ったとのこと。しかしその寺院は年中無休である。)ただ、被害はしいていえば昼食代が高かったことくらいなのである。

しかし、タイ自身も旅行者送り出し国として成長し、アウトバウンド旅行者は 2000 年にはたった 195 万人だったのが、2016 年には 820 万人(人口比 11.9%)まで増加し、人口比で見ると日本に近いレベルまできている。今や日本に 100 万人のタイ人が訪れる時代である。タイは観光立国、観光大国ではあるが、真の観光先進国となるためには、二重料金が残っている現状を解消する時期なのではないだろうか。

一方日本も、世界一物価が高い国であった時代は終わり、今は宿泊や食事など、欧米に比べて割安で質も高いことが評価されるようになった。外国人旅行者だけに多くの種類の割引乗車券を提供する意義と効果を再検討する時期なのではないだろうか。むしろ日本人向けにもっと国内を旅行しやすいようにすべきではないだろうか。どんなに観光地が外国人旅行者で溢れても、それを将来ずっと守り、伝えていかななくてはならないのは日本人である。

6. おわりに

物価が安く、バックパッカー天国でもありながら、タイの国際観光収入が多いのは、タイが毎年消費額の数値目標を設定し、ラグジュアリーな体験や、医療ツーリズム、MICE といった消費額の多い層への取り組みと、Amazing Thailand というブランドイメージを創り出すことに長年一貫して取り組んできたことによるものであろう。また、タイへは観光目的の来訪者がほとんどであることや、ビーチホリデイを中心にヨーロッパからの旅行者の滞在日数が長めであることが日本と異なる点であり、それがタイの観光収入に寄与している。タイと比較して考えると、観光収入を増やすために日本に必要なのは、特に富裕層に特化して増やす努力をするというよりも、観光目的の訪日客を増やすことや、まだ訪日旅行者が少ない国々から幅広く集客して裾野を広げ、訪日旅行者の総数を増やすことなのではないかと考える。もちろん訪タイに比べて格段に少ないヨーロッパ市場は重要なターゲットとなるが、太陽とビーチ以外の魅力で日本に来てもらわなければならない。観光目的客がタイと同程度まで増加すれば、観光収入もその分増加が見込まれるであろう。

また、国の社会経済状況の変化、インバウンド旅行者、アウトバウンド旅行者の変化などの時代の変化とともに、日本独特のおもてなし観光政策や、またタイにおいては一部に残る発展途上国的な二重価格といった状況も、検討されるべき時ではないだろうか。

[中部圏におけるインバウンド観光の広域連携に関する調査研究]
「インバウンド観光に取り組むDMOについて」
報告書

2018年5月

制作発行 公益財団法人 中部圏社会経済研究所
(担当：企画調査部 鈴木 昭彦)

本調査研究報告書の著作権は、当財団に帰属します。
無断で複写・転載することをご遠慮ください。



公益財団法人

中部圏社会経済研究所

Chubu Region Institute for Social and Economic Research

〒460-0008

名古屋市中区栄四丁目14番2号 久屋パークビル3階

TEL:052-212-8790 FAX:052-212-8782

URL:<http://www.criser.jp>