

地域特性を活かしたインバウンド戦略の在り方

調査部 主任研究員 高坂 晶子

目 次

1. はじめに
2. わが国インバウンド観光の現状
3. 地域におけるインバウンド観光振興の課題
 - (1) インバウンド客の地域格差
 - (2) 地域におけるインバウンド誘致戦略
 - (3) 地域におけるインバウンド対応のポイント
4. インバウンド観光振興体制の在り方
 - (1) わが国の観光振興体制
 - (2) 海外先進地域の観光振興体制：DMO (Destination Management Organization)
 - (3) 日本版DMOの形成・確立に向けた課題
5. おわりに

要 約

1. 2015年、インバウンド（訪日）客数は大幅に増加し、政府目標の2,000万人の達成は目前となった。訪日客が集中する東京23区や大阪市など大都市圏ではホテル不足や渋滞等の問題が指摘される一方、相応の経済的メリットを享受している。しかし、地方圏におもむくインバウンド客数が限られるなか、旅館をはじめとする地域経済が受ける恩恵は限定的である。人口減少が深刻な地方においては、交流人口の呼び込みが期待できる観光の振興は地方創生の観点からも極めて重要な課題であり、今後、拡大が見込まれるインバウンド市場の地方分散が急務である。

2. 地方圏がインバウンド客を誘致するに際して留意すべきポイントは、現状、都市圏で成功を収めているスタイルを踏襲するのではなく、各地域ならではの戦略を追求することである。すなわち「大量集客、爆買い、短期ツアー」型のインバウンド対応との差別化が求められる。

3. 具体的には、地域固有資源の観光商品化、複数の観光商品を結び付ける「地域の物語」の提示、日常生活や伝統産業などユニークな体験機会の提供などに取り組む必要がある。とはいえ、これまで工場誘致や公共事業が地域活性化策の柱であったため、観光振興の経験が豊富な地域は必ずしも多くないのが実情である。そのような地域が観光振興に着手するにあたり、留意すべきポイントは以下の3点である。

- ◆誰に 旅行シーズンやスタイル、好みの訪問先や土産物といったインバウンド客の「お国柄」を把握し、当該地域の観光資源と相性のいい誘致対象への働きかけを強化する。
- ◆何を インバウンド客の間で地方への関心は予想以上に高く、誘客は期待可能である。具体的で訴求力がある情報を、アクセスの容易なウェブを中心に発信することが望ましく、例えば訪問意欲を刺激するイベントや風景の映像、地方へ足を伸ばす際のハードルを軽減する主要都市からのモデルルートの掲載等が考えられる。
- ◆いかに インバウンド対応に注力するあまり地域の個性を毀損しないよう注意する。すなわち、訪日客が強く要望するニーズとそれ以外を区別し、優先順位をつけて対応する。同時に、外国人に不慣れな住民へのケアも行う。

4. このように、取り組みは多岐にわたるため、実行に移すには専従組織の設置が望ましい。欧米の観光専従組織DMO（Destination Management Organization）は、地域の多様な関係者が連携し、主にマーケティング、プロモーション、観光の品質管理の3分野で、高度な専門性をもって活動している。

5. 欧米の先進事例を参考に、わが国地域がDMOを設置する場合のポイントを指摘すると以下の通り。

◆多様な関係者の参画と連携

地域に賦存する多様な資源の観光商品化と体験機会の提供が求められるなか、地域の様々な主体、例えば農林漁業関係者、伝統工芸・産業従事者、郷土や歴史の研究者や愛好家、地元商店街、スポーツやハイキングの愛好団体、自然保護NPOなど、従来は観光と疎遠であった関係者を含めた参画と連携が必要である。

◆関係者の役割分担の整理と責任・権限の明確化

多様な関係者が参画するDMOをとりまとめつつ広範な業務を専門的、機動的に行うには、相応のリーダーシップが必要である。関係主体の役割分担および責任と権限の所在の明確化を通じて、DMOにおけるガバナンスとマネジメントの仕組みを整える必要がある。

◆人材の育成

DMOに必要な専門性を備えた人材が不足するなか、当面は他分野で経験を積んだ専門家を採用しつつ、観光振興に関する高度人材を育成することが急務である。

1. はじめに

円安やビザ発給要件の緩和、免税措置の拡充、LCCやクルーズといった交通手段の多様化等を背景に、わが国の2015年のインバウンド（訪日外国人）客数は前年比47%増の1,947万人となり、観光消費額は3.4兆円を突破した。従来目標としてきた「年間インバウンド2,000万人」の達成が目前となるなか、政府は「インバウンド3,000万人の早期達成」を掲げ、新たな観光振興戦略の策定に着手している（注1）。

政府の最重要施策である地方創生の文脈からも、観光が重視されていることが分かる。2015年6月に閣議決定された政府の成長戦略「日本再興戦略改訂2015」（注2）および「まち・ひと・しごと創生基本方針2015～ローカル・アベノミクスの実現に向けて～」（注3）では、地方に「稼ぐ力」をもたらす新たな基幹産業として観光振興策の強化が明示されている。地方都市の消滅可能性が懸念されるなか、交流人口を呼び込む観光に寄せる地方自治体の期待は大きい。

ただし、インバウンド客の実態をみると、多くは東京と関西（京都、大阪）を結ぶいわゆるゴールデンルートに集中しており、地方圏に足を伸ばすのは少数派である。訪日客の集中によって、ゴールデンルート上の都市では路上駐車や混雑が社会問題化したり、ホテル、ガイドの不足による需要の取りこぼしが生じているのに対し、地方圏は旅館の廃業（注4）が跡を絶たないなどインバウンドブームを実感できない状況にある。

今後、インバウンド3,000万人を目指すに当たり、受け入れ態勢の強化が大きな課題となる。ただし、首都圏や大阪周辺では、繁華街周辺の道路が駐車する観光バスによって通行困難となっても、短期的なキャパシティの増強は必ずしも容易でない状況にあり、地方創生を図る観点からもインバウンドの地方分散が急務である。その際、地方圏は、各地域の独自性を活かした誘致・受入れ戦略を立案・実行することが重要である。大都市で成功を収めた現行のインバウンド対応を地方圏が踏襲しても大きな効果は見込めず、大都市圏との差別化を意識した対応が各地域に求められる。

本稿では、まずインバウンド観光の現状と偏在について概観したうえで、地域ならではのインバウンド対応について、先進事例を参照しつつポイントを整理する。さらに、実際に地域の観光振興を担う組織として海外で活用されている旅行目的地経営体（Destination Management Organization、以下DMO）を参照しつつ、日本への導入の在り方を検討し、最後に残された課題を指摘する。

（注1）本稿脱稿後の3月30日、政府は「2020年にインバウンド4000万人」を含む『明日の日本を支える観光ビジョン』を打ち出した（3月31日追記）。

（注2）『同戦略』のⅡ、改訂戦略の鍵となる施策の2.ローカル・アベノミクスの推進の（3）として「観光産業の基幹産業化」が挙げられている。

（注3）『同方針』のⅢ、地方創生に向けた施策の推進の1.地方にしごとをつくり安心して働けるようにするの（2）として「観光業を強化する地域における連携体制の構築」が挙げられている。

（注4）旅館の廃業が続く背景には、震災を受けて耐震基準等が見直され、現行建造物の改築が課題となるなか、営業継続を断念する経営者が少なくないことも影響している。

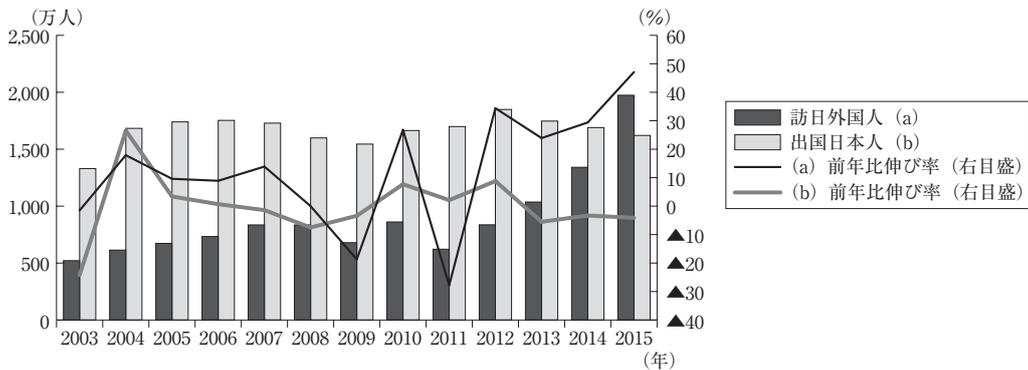
2. わが国インバウンド観光の現状

【インバウンド概況】

2015年のインバウンド客数は、過去最高であった2014年を600万人余り上回る1,974万人となり、1970

年以來45年ぶりに出国邦人数（1,621万人）を上回った（図表1）。月ごとのインバウンド客数も過去最高を更新し続け、とくに7月は192万人と単月の最高値を記録した。この結果、2015年の国際旅行収支は1兆円を上回る過去最大の黒字となった。

（図表1）わが国旅行者（インバウンド、アウトバウンド）数の推移



（資料）日本政府観光局「訪日外国人数」「出国日本人数」に基づき日本総合研究所作成

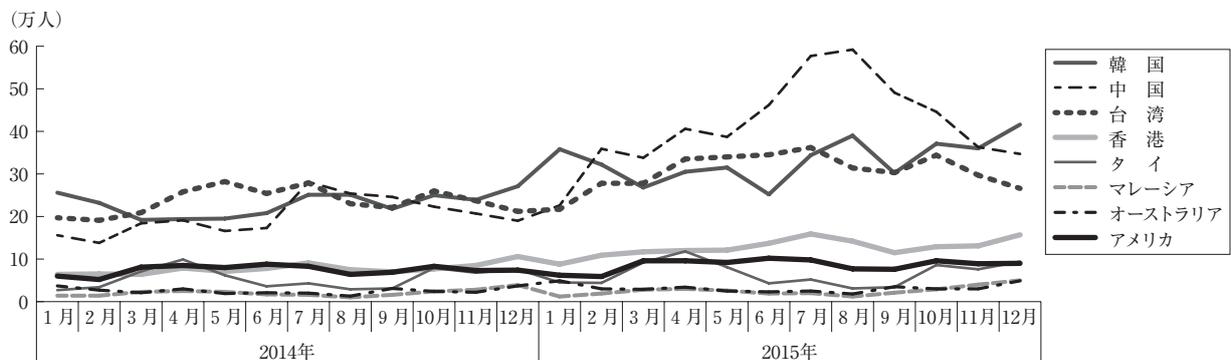
好調の要因をみると、①成長基調にあるアジア経済の下、厚みを増した各国中間層の海外旅行需要の高まり、②円安により生じた訪日旅行の割安感、③地方空港とアジア各都市間のLCC就航やクルーズ船の寄港など交通手段の多様化と拡充、④ビザ発給要件の緩和や免税措置の拡充、国別プロモーションの強化、等が挙げられる。

【国別の状況】

送り出し国別にみると（図表2、3）、2015年の中国からの訪日客数は前年比107%増の499万人と、韓国を抜いて初めて年間シェア1位（25%）となった。次いで韓国が400万人（20%増）、台湾が368万人（19%増）といずれも大幅に増加して過去最高を記録した。さらに、東南アジア6カ国を合計したインバウンド客数も200万人を突破し、主要送客元であるアジア地域の訪日市場は総じて好調であった。

欧米など比較的遠方の地域からの集客も順調に推移し、とくにアメリカについては104万人（5%増）

（図表2）主要送客国の月別客数の推移



（資料）日本政府観光局「訪日外国人数」に基づき日本総合研究所作成

となり、初めて100万人を突破した。このように、日本政府観光局（JNTO）が個別データを公表している主要20市場のうち、2015年に過去最高の更新がなかったのはロシアのみ（5.4万人、15%減）であった。

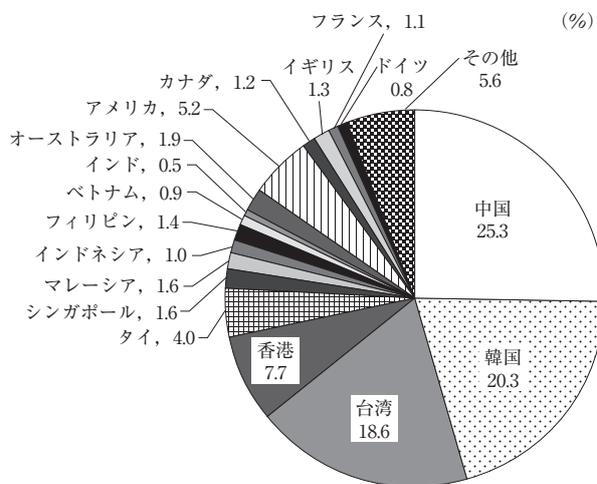
ちなみに、2015年におけるわが国インバウンド市場の規模を2014年の世界ランキングに当てはめると16位となる。アジアにおいては、中国、香港、マレーシア、タイに次いで5位に相当する（注5）。

【旅行消費】

訪日外国人による消費も極めて活発であり、2015年の訪日外国人旅行消費額は前年比72%増の3.5兆円と推計される（図表4）。訪日客数の伸び率47%に比して消費額の増加ペースが速いことからわかるように、一人当たり旅行支出（注6）額は前年比17%増の17.6万円になった。

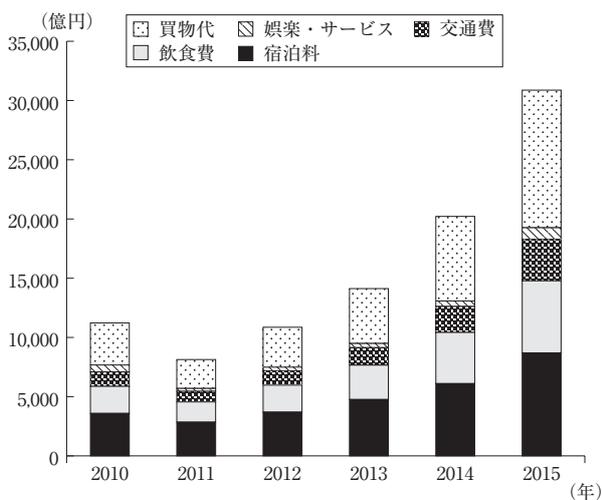
国別に一人当たり旅行支出額をみると（図表5）、最も多い中国が前年比23%増の28.4万円と、平均を61%上回る。また訪日外国人旅行消費全体に占める中国のシェアは41%である。その他の主要国についてみると、インドネシア（23%）、フィリピン（20%）、イギリス（13%）と前年比二けたの伸びを示す国が多くみられる一方、ベトナム、インド、韓国等は前年を下回った。

（図表3） 国別訪日客の状況（2015年）



（資料）日本政府観光局「訪日外客数（2015年推計値）」に基づき日本総合研究所作成

（図表4） 外国人による旅行消費額の推移

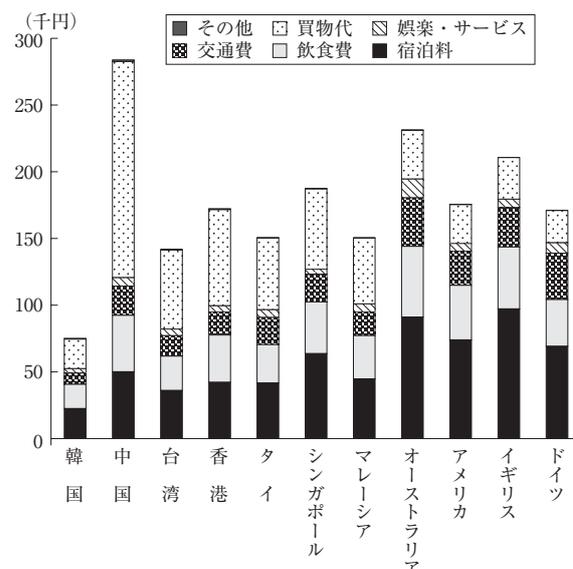


（資料）観光庁「訪日外国人消費動向調査」各年版に基づき日本総合研究所作成

（注1） その他を除く。

（注2） 本調査は2010年4～6月期に開始。2010年1～3月期の算出方法については上記調査2012年版p.15を参照。

（図表5） インバウンド一人当たりの消費額



（資料）観光庁「訪日外国人消費動向調査」平成27年暦年、速報値2016年1月に基づき日本総合研究所作成

費目別にみると、中国をはじめアジア各国では、買い物代のシェアが大きいのが特徴である。これに対し、欧米諸国のツーリストは長期間滞在して各地に足を伸ばすケースが多いことから、宿泊費、交通費のシェアが大きくなっている。

【今後の見通し】

2016年入り後の状況をみると、1月は前年同月比52%増の185万人となった。また春節シーズン（2月7日～13日、中華圏の旧正月）の客数、消費額とも堅調に推移し、2月の客数（速報値）は同36%増の189万人と、2月としては過去最高を記録すると共に、単月客数でも過去2番目の多さとなった。背景には①春節休暇があった中国をはじめアジア各国において海外旅行需要が依然堅調である（注7）、②これらの国々から比較的近く、安全なうえ、観光資源も多い日本は訪問先（デスティネーション）として魅力がある、③経済や国際情勢の悪化は、むしろ、従来欧米を訪れていた観光客を日本に引付ける方向に作用する、等が挙げられる。このような理由から、政府が2020年を目標年次としてきた「インバウンド2,000万人」は、2016年のうちに前倒して達成されることは、ほぼ確実とみられる。

しかし、2015年にみられたような、年間およびすべての月の訪日客数が過去最高を記録したり、消費額が一挙に1.5倍になるような急拡大を今後も期待することは難しい。インバウンド市場の拡大をもたらした最大の要因である中国では、経済の減速が続いており、またテロなど観光動機に水を差す不穏な国際情勢の影響もあって、2016年のインバウンド市場の伸びは落ち着いたものになる可能性が高い。

（注5）2014年の日本のランキングは世界22位、アジアでは上記5カ国のほかマカオ、韓国に次ぐ7位。

（注6）一人当たり旅行支出＝訪日客一人当たり日本滞在中に支払った旅行消費中支出＋パッケージツアー参加費の国内収入分。これに人数を乗じたものが訪日外国人旅行消費額。詳しくは観光庁「訪日外国人の消費動向」各四半期版2.訪日外国人の旅行支出の項参照。

（注7）中国、韓国、台湾、香港、タイ、シンガポール、マレーシア、ベトナムなど軒並み2月として過去最高の客数を記録。

3. 地域におけるインバウンド観光振興の課題

(1) インバウンド客の地域格差

2015年のインバウンド観光市場は活況を呈したものの、その恩恵には地域格差がみられる。以下、延べ宿泊客数と観光消費に分けて現状をみる。

【宿泊客数】

図表6は都道府県別インバウンド延べ宿泊者数の上位、下位ランキングである。東京都が全体の約3割、大阪府、北海道を合わせた上位3位が半数以上を占め、宿泊が一部地域に集中している状況が見てとれる。

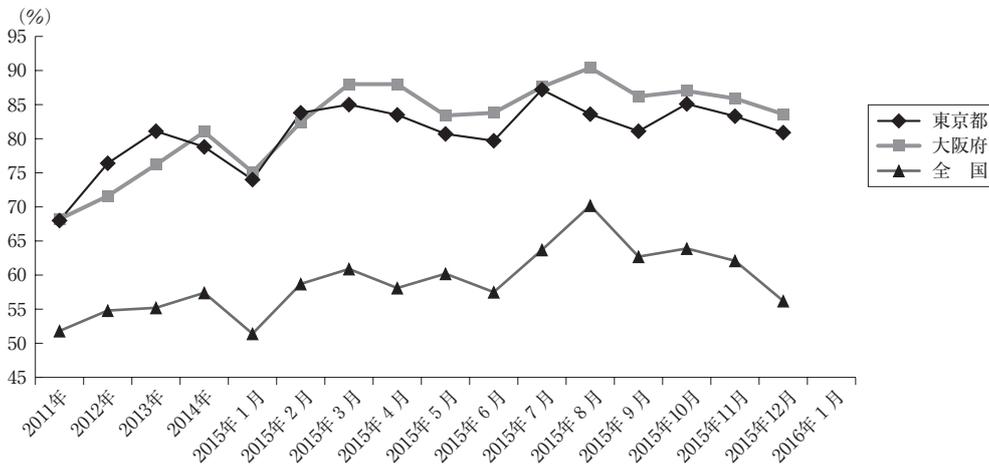
宿泊施設の状況をみると（図表7）、東京都、大阪府の客室稼働率はおおむね80%を超え、連日満室が続く一方、地方の宿泊施設には余裕がある。施設別の客室稼働率（2015年12月第2次速報値）では、この傾向がさらに明確になる。都市圏に多いシティホテルの全国平均が最も高く78%、ビジネスホテルが71%と全施設平均の56%を大きく超える一方、地方に立地するリゾートホテルや旅館の稼働率は低水準であり、とくに旅館は33%とホテルの半分程度にとどまる（図表8）。

(図表6) 自治体別外国人延べ宿泊者数の状況(2015年12月推計値)

上位	自治体	宿泊者数	シェア(%)	下位	自治体	宿泊者数	シェア(%)
1位	東京都	1,567,780	27.8	1位	秋田県	2,180	0.04
2位	大阪府	789,880	14.0	2位	福島県	2,890	0.05
3位	北海道	660,900	11.7	3位	高知県	3,000	0.05
4位	京都府	331,200	5.9	4位	鳥根県	3,450	0.06
5位	沖縄県	327,380	5.8	5-6位	徳島県、岩手県	3,710	0.07
6位	千葉県	248,120	4.4				
7位	福岡県	223,390	4.0				
8位	神奈川県	164,050	2.9				
9位	愛知県	155,150	2.8				
10位	静岡県	103,800	1.8				

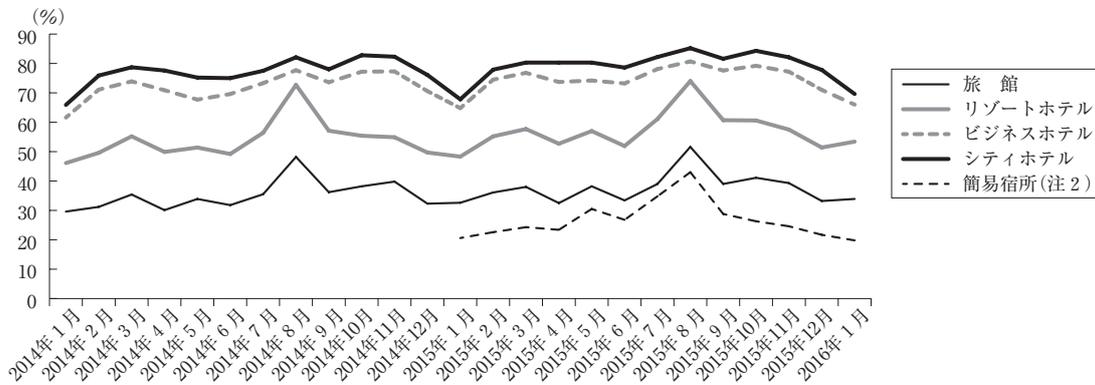
(資料) 日本政府観光局「宿泊旅行統計調査」2016年2月29日

(図表7) 客室稼働率の推移



(資料) 観光庁「宿泊旅行統計調査」に基づき日本総合研究所作成
 (注) 2016年1月は速報値のため変更の可能性がある。

(図表8) 施設タイプ別客室稼働率の推移(注1)



(資料) 観光庁「宿泊旅行統計調査」2016年2月29日に基づき日本総合研究所作成
 (注1) 2016年1月は速報値につき変更の可能性がある。
 (注2) ユースホステル、ゲストハウス、カプセルホテル、民宿・ペンション等。

【観光消費】

都道府県別の訪日外国人旅行消費額は不明であるものの、宿泊費や飲食費は滞在地と消費地がほぼ一致する費目であり、大半が都市圏で消費されたと思われる。

観光庁の『訪日外国人の消費動向』（注8）には、インバウンドの購買行動の詳細が示されている。まず、購入場所に関する設問に対しては、空港の免税店が第1位、次いでデパート、ドラッグストア、コンビニエンスストア、家電量販店が上位を占め、観光地の土産店、高速道路のサービスエリアや道の駅を挙げる回答は少ない。アイテム別にみると、購入率（その費目を購入した人の割合）では菓子（65%）や食品・飲料類（61%）が最も多く、次いで医薬品（48%）、化粧品等（43%）が上位を占める。これらは主に空港の免税店やコンビニ、ドラッグストアで購入されたと考えられる。

一方、購入者単価別では、カメラ、時計類（6.5万円）が第1位、次いで家電製品（4.2万円）、服飾雑貨（3.8万円）であり、都市圏のデパートや家電量販店での購入がうかがえる。実際、都市圏の大規模小売業者はインバウンド向けに品ぞろえから免税対応、通訳・接客に当たる人材の配置、多言語による店内表示など様々な販売促進策を採っている（図表9）。百貨店のなかには2015年3～8月の免税消費額が前年比4.4倍に急増したり、中国の旅行シーズンである国慶節中の外国人向け売上高が店舗全体の3割に上るケースもみられる（注9）。

（図表9）各主体のインバウンド消費への対応の例

小売企業		
デパート	免税対応	免税コーナーの設置（注1）、専用レジ、パスポート読み取り装置等の導入による手続きの迅速化
	販売促進	外国人店員の増員、コンシェルジュ機能、着付け・味見など体験型接客
	セグメンテーション	外国人専用売り場、インバウンド専用フロアを開設し邦人客と分離（注2）
コンビニ	免税対応	免税取扱いの強化、専用レジ等手続きの迅速化
	販売促進	多言語表示、売れ筋商品の確保、多言語ポップによる訴求
ドラッグストア	免税対応	免税カウンターを設置、専用レジ等手続きの迅速化
	販売促進	外国人アテンダントによる顧客ニーズ開拓、用途・効果等の詳細説明
	セグメンテーション	営業時間の延長、外国人店員の夜間時間帯重点配置（注3）
ショッピングモール	販売促進	共同キャンペーン開催、閉店時間延長、修理等の迅速化
	免税対応	免税手続きの一括取扱い
メーカー		
家電	販売促進	取扱説明書の多言語化、商品知識豊富な通訳の派遣
	帰国後の対応	問い合わせ対応の強化、修理拠点の増強と迅速対応
化粧品、医薬 サニタリー	販売促進	外国人店員の配置、商品説明の多言語化、直営カウンターの改装、接客の強化
	帰国後の対応	越境ECサイトへの出店、代理店網強化による現地販売強化

（資料）新聞・雑誌報道等を基に日本総合研究所作成

（注1）消費税を免税する店舗は増加したが、関税等も免税する空港型店舗数は限られている。

（注2）従来の顧客からの苦情に対応。ただし分離が過ぎると「邦人と同じ」に価値を見出す訪日客の不満を招く恐れ。

（注3）昼間は観光にあて、夕食後～深夜に買い物したいニーズは根強い（『日経流通新聞』2015年11月18日）。

数次にわたる規制緩和（注10）により、買い物の活発化をもたらしている免税店の立地は東京都が全体の26%、大阪府が11%、福岡県が6%、北海道が6%となっており、三大都市圏で全体の62%を占める。ただし、免税範囲の拡充（2014年10月）以降半年間における大都市圏の自治体の免税店増加率が30～40%であるのに対し、地方圏では新規開設数が2～3倍を超えた県も複数ある。地方でもインバウンド消費を取り込む動きが顕在化しつつある。

(2) 地域におけるインバウンド誘致戦略

宿泊施設が満室となったり、大型バスによる繁華街の渋滞など都市圏のインバウンド許容量は一部で限界に達しつつあり、これらを解消することは短期的には難しい。観光による地方創生を目指す観点からも、今後は「インバウンド3,000万人」と同時に訪問先の分散にも一層注力することが重要であり、各地の誘客努力が求められる。

その場合、留意すべきは、地方圏が現状のインバウンド対応を踏襲するのではなく、都市圏との差別化を意識して、それぞれの地域ならではの戦略を追求することである。

現状、都市におけるインバウンド対応としては、初めて日本を訪れる大量のファーストタイマーを対象とし、大型観光バスで定番の観光地をめぐる短期ツアーを高頻度で催行する方法が主流である（注11）。買い物も重要なイベントであるが、時間が限られているため、ターミナルとなる東京、大阪、福岡等で一気に大量購入する、いわゆる「爆買い」を生む結果となる。このような現行のインバウンド対応を、仮に地域で実行しようとした場合、どのような問題が考えられるであろうか。

【ネックとなる資本とマンパワー】

各地域が都市圏に倣ってインバウンド客の買い物消費の取り込みを図ろうとしても、舞台となる大規模小売店舗が立地する可能性は高いとはいえない。理由として、もともと商圏人口が少ない所に高齢化の進行も手伝って来店者数が限られるため売上が見込めない、設備投資に必要な資本の調達が難しい、土地利用上の規制がかかる可能性がある等である。さらに前掲図表9にあげた運営体制の整備に関しても、多言語で接遇可能な人材の確保、免税カウンターにおける専用レジスターの設置や増大する事務量に見合った人員の増強などハードルは高い。

【地域社会にもたらされるメリットの小ささ】

インバウンド客が好んで購入する物品は名の通ったナショナルブランドが中心であるため、購入場所が地域であっても実質的な利益は都市圏に流れるのが実情である。また、販売主体も全国ブランドの大規模小売店や、コンビニやドラッグストア、家電量販店などの広域チェーンが中心で、地場資本の参画は限られており、地域社会への恩恵は限定的である。飲食サービスについても、デパートやショッピングセンター・モールに出店するのは全国レベルの調達網を擁する広域チェーン店が多く、地域が期待する食材等の「地産地消」の余地も限られている。

以上から、地方圏には「大量集客、爆買い、短期ツアー」型とは異なるインバウンド対応が必要といえる。すなわち、都市圏との差別化を意識し、各地域に賦存する固有資源の観光商品化および商品同士を関連づける「ストーリー」の訴求、地場産品を活用した飲食サービスや土産物販売による域内調達率の向上、滞在時間の長期化を促す周遊ツアーやアクティビティ（注12）の提供、地元ガイドによる案内、伝統産業や芸能、地域行事などのユニークな体験機会の提供に取り組むことが必要である。

このように「やるべきこと」は明確であるものの、多くの地域にとって、これらを実際の行動に移すことは容易でない。従来、工場誘致や公共事業が長く経済活性化策の主流となっていたため、観光分野で相応の経験がある地域は一部に限られるのが実情である（注13）。伝統的観光地であっても、国内客向けのビジネスモデルがすでに定着しており（注14）、かえってインバウンド対応に遅れをとるケース

もある。

近年、生産拠点の海外展開や財政事情の悪化のため、経済活性化策の内容は大きく変化しており、今年度に各自治体で策定された地方創生戦略をみても、観光振興を新たな課題に挙げる地域は多数にのぼる。このような状況を勘案すると、急成長するインバウンド市場の取り込みに向け「誰に、何を訴求し、いかに受入れるか」の検討から着手することが必要な地域は少なくないと思われる。以下、先進事例を交えつつ、地域におけるインバウンド対応のポイントを整理する。

(3) 地域におけるインバウンド対応のポイント

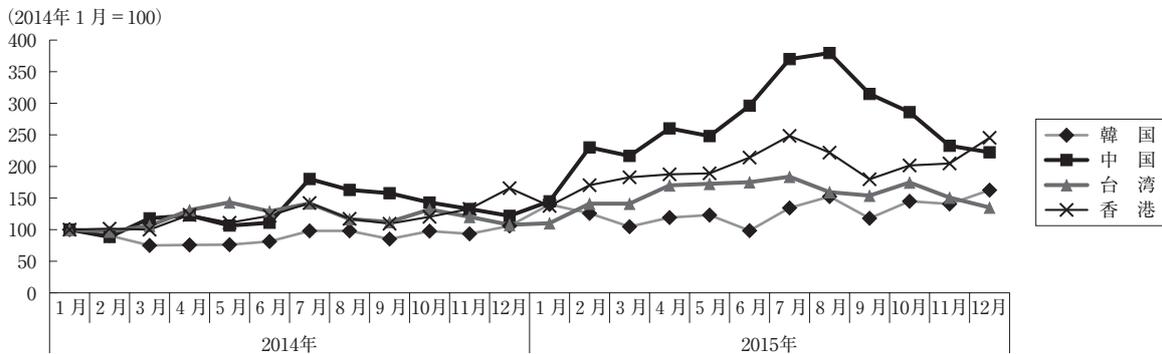
A. 誰に＝地域の個性に適合した誘致対象の選定

まず、地域に適したインバウンド市場（以下、送客元）を選定、対応することである。地域に賦存する固有資源の内容とシーズン（例：花等は見頃、食物は旬、祭礼・イベントは開催時期）を洗い出し、それにマッチする誘致対象国を想定した取り組みと、ターゲットへの働きかけが求められる。

【旅行シーズン】

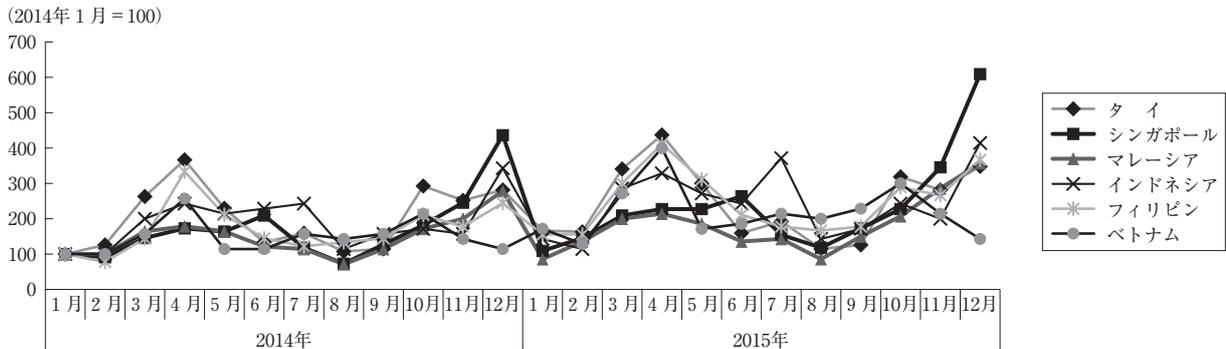
図表10～12は、主要インバウンド市場である東アジア、東南アジア、欧米豪の月別来訪者数の推移を示したものである。国によってハイシーズンはまちまちで、地域資源に合わせた戦略が必要である。

(図表10) 月別訪日客数の推移【東アジア】



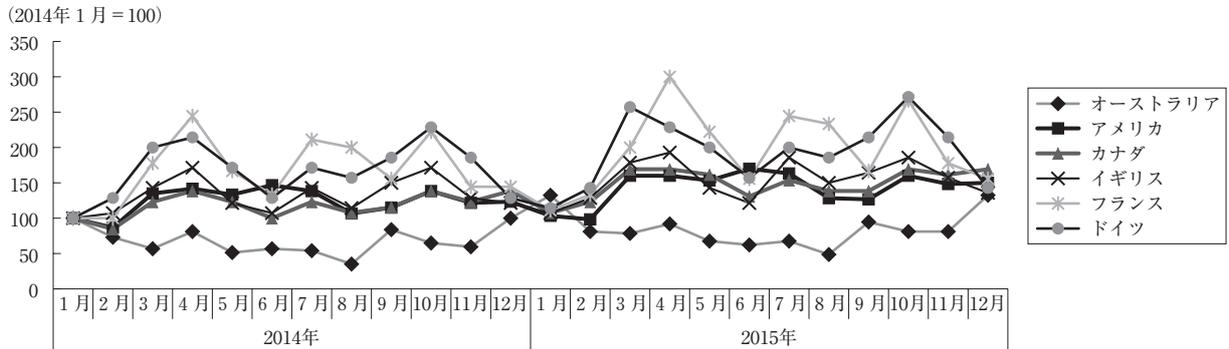
(資料) 日本政府観光局「訪日外客数(2015年12月推計値)」に基づき日本総合研究所作成

(図表11) 月別訪日客数の推移【ASEAN諸国】



(資料) 日本政府観光局「訪日外客数(2015年12月推計値)」に基づき日本総合研究所作成

(図表12) 月別訪日客数の推移【欧米豪】



(資料) 日本政府観光局「訪日外客数(2015年12月推計値)」に基づき日本総合研究所作成

東アジア4カ国については花見(3~4月)と夏休み(7~8月)はおおむね共通であるものの、中国は春節(2月)や国慶節(10月、注15)、香港はクリスマス(12月)、台湾は端午説(5月)に訪日客が増加する傾向にある。東南アジア6カ国でも花見の時期はおおむね訪日客が増えるが、とくにタイは旧正月、学校の休暇も重なるため最大の旅行シーズンに当たる。インドネシアは年度替わり休暇(6月)とラマダン明け(2015年は7月、年により異なる)、シンガポールは学校休暇とクリスマス(12月)、フィリピンはイースター(4月)の時期が主要シーズンである。半面、東南アジア同様に暑い日本の夏は敬遠されるため、8月の集客は落ち込む傾向にある。欧州は主に学校が休みに入る4月、アメリカは夏休みの始まる6月、豪州は夏休みを利用してウィンタースポーツを楽しむため12~1月に訪日客が増える(図表13)。

(図表13) アジア・オーストラリア各国の主な旅行シーズン

韓国	年末~2月 冬休み(2~3W)	2月中下旬 春休み	7~8月 夏休み(1~2M)
中国	1~2月 旧正月(2W)	7~8月 夏休み(1~2M)	10月初旬 国慶節(3~5D)
台湾	1~2月 旧正月(1W)	2月末 和平記念日	4月初旬 児童節(4D)
香港	1~2月 旧正月(1W)	3~4月 復活祭	6月下旬 端午節(3D)
タイ	褒賞旅行(注1)	3~5月 夏休み	4月中旬 タイ正月(3D)
シンガポール		5月下旬~6月下旬 2学期後休暇	10月初旬 双十節(3D)
マレーシア		3月中旬 学校休暇(1W)	9月下旬 中秋節(3D)
インドネシア	年末~1月上旬褒賞旅行 年末年始(1~2W)		10月初旬 双十節(3D)
フィリピン		3~5月 聖週間、学校休暇	10月 中期休暇
インド	12月中旬~1月中旬 冬休み	5月~6月 夏休み	11月中旬~12月末 学年末休暇
オーストラリア	12月上旬~2月上旬(州間異同あり) 夏休み	3月~4月 復活祭	9月下旬~10月中旬(州間異同あり) 春休み

(資料) 日本政府観光局資料等を基に日本総合研究所作成

(注1) タイ、インドネシアでは1月は一般的には閑散期だが、低コストのため褒賞旅行の催行が多い。

(注2) ラマダンは毎年11日ずつ前にずれていく。

(注3) ヒンズー教の神事で、ラーマヤナにおける王子の勝利を記念した祭り。

このように、国・地域によって異なる「お国柄」と当該地域の観光資源の見頃や食べ頃、祭りや行事の開催時期等を突き合わせ、主要ターゲットとなる送客元の国を選定のうえ誘致戦略を立案する姿勢が望ましい。先行事例としては、スキー客の落ち込みをカバーするため、群馬県水上町が夏にラフティングなどの水上アクティビティを訴求して欧米から集客したり、果樹栽培の盛んな山形県置賜郡の町市が旬を迎える6月前後に、新鮮な果物を好む東南アジアから集客するためムスリム対応に取り組んでいるケースがある。

【旅行スタイル、嗜好】

旅行シーズンと同じく観光商品や土産物の選択、旅行スタイルにも、国ごとの嗜好や事情が反映されるため、それぞれへの細やかな配慮が必要である。

例えば、香港やシンガポールの人々は、北海道のまっすぐ伸びる道路や地平線など母国ではみられない景色を楽しめるドライブに関心を抱く。熱帯に近い東南アジアでは雪まつりやカマクラなどの行事のほか、地吹雪や「かんじき」歩行などの体験にも人気がある。中国系の人々には、縁起がいいとされる赤や金色、数字の8をあしらった土産物が好まれる（注16）。

旅のスタイルについても、香港や台湾のリピーターは個人または少人数で行動するのに対し、マレーシアやインドネシアのとくにムスリムの人々は3世代にわたる10人程度の家族旅行をするケースが多く、幅広い年代への備えが求められる。このような各国の個別事情に細かく配慮することによって、訪日客の満足度を高め、リピーターの獲得や好意的な口コミにつなげる取り組みが有効である。

【求められる対応】

インバウンド客の国別ニーズを把握することが重要である。

各国の旅行シーズンやスタイル等を知る基礎資料としては、日本政府観光局や（財）自治体国際化協会の現地事務所、ジェットロなどが送客国側の趣味嗜好や現地のトレンド等を定期的に収集、情報提供しており、参考になる。また、実際に日本を訪れた各国旅行者のSNSでの発信や口コミは新鮮な情報源として貴重である。

近年では、一部地域においてICTを活用し、インバウンド客の行動範囲、動線と金銭支出（注17）を結び付けて国籍や年齢、性別ごとの特徴を把握し、消費行動の特徴や誘致策の有効性を検証する実証実験も行われている。今後、地域がインバウンド客を呼び込むうえで、このようなデータを駆使する取り組みは有力なツールとなろう（注18）。

さらに、主要送客国別にみた日本のイメージ調査（注19）も公表されており、これらを活用することも一案である。例えば、同調査では「温泉」と結びつくイメージとして、シンガポールでは「リラックス」が、タイでは「文化体験」が挙げられている。温泉を誘客に利用したい地域は、相手によって異なるイメージを踏まえつつ情報を発信することで観光商品に対する理解や納得を得ることが容易となろう。

B. 何を＝観光資源の開拓と訴求

地域が都市圏との差別化を図るうえで鍵となるのは固有の地域資源である。ただし、素材のままで集客可能な場合は稀であり、観光商品としての活用を工夫し、複数の観光商品同士を組み合わせた地域ならではのストーリーを訴求することが重要である。以下、資源のタイプ別に述べる。

◆地域の一般的な観光資源

一般的な地域観光資源とは山海や滝、森林、湖沼等の景勝地、花・紅葉等の季節の景観、食、温泉、祭礼や行事、神社仏閣をはじめ文化・歴史遺産のほか、近年ではB級グルメ、ゆるキャラ、道の駅なども含まれる。多くの地域では、特徴ある固有資源として一定の認識はあるものの、観光商品としての活用可能性、とりわけインバウンドへの訴求力については懐疑的な場合が多く、もっぱら地元で愛好する状況にある。

【地域資源の活用可能性】

このような地域側の認識に対し、主要送客元であるアジア8地域（韓国、中国、台湾、香港、タイ、シンガポール、マレーシア、インドネシア）におけるアンケート（注20）をもとに観光への活用可能性をみてみよう。

まず、訪日経験者と未経験の訪日希望者に対し、それぞれ動機を尋ねたところ経験者は「日本食」「自然・景観」「温泉」「ショッピング」「文化・歴史」の順、希望者は「自然・景観」「日本食」「温泉」「文化・歴史」「ショッピング」の順となりほぼ一致した。次に経験者に満足した点を尋ねたところ「日本食」「温泉」「景観」「現地の人が利用している店での食事」「清潔さ」の順で、9位の「ショッピング」、7位の「文化・歴史」を上回り、わが国の日常生活や光景が一定の魅力を持つことがわかる。

さらに全員に対して地方への訪問意向を尋ねたところ、経験者の約7割、希望者の3割が訪問意向を示した。地方で体験したい内容としては（全員向け、複数回答）、「温泉」「自然観光地」「郷土料理」「歴史的町並み」「歴史建造物や遺跡」が上位となり、リピーターを中心に地方とその固有資源への関心は高い。

【買い物から体験重視へ】

別の調査からは、訪日客の関心が買い物、すなわち「モノ消費」から、体験や見聞などの「コト消費」に移りつつある状況が見て取れる。中国を例にみると、電子決済サービス大手の「銀聯国際」のレポート（注21）は、中国では買い物目的から余暇を楽しむレジャー型の旅行に変化しつつあり、遊園地などアミューズメント施設が人気の訪問先であると述べている。また、上海の訪日経験者に限定した面接調査の結果によると（注22）、地方の多様な食文化や風景を楽しむため再訪日したい意向を示す経験者が多いことや、祭りや花火大会といったイベントの経験者の満足度が極めて高いこと（注23）が報告されている。

実際に「コト消費」への関心は高まる傾向にあり、例えば雪遊びやホエール・ウォッチング等を組み込んだインバウンド向け旅行商品の販売量が増加したり、ホテルやアミューズメント施設、デパートが茶道や剣道といった文化体験の機会を提供し人気を博しているケースが報道されている（注24）。

上記のような「非日常」の体験だけでなく、生活関連サービスの体験も訪日客の間で普及しつつある。具体的には美容（ヘアメイク、ネイル、エステティック）や人間ドック等の利用者が増えている。

【求められる対応】

以上から、買い物の面では競争力が乏しい地域でも、独自の景観や体験を核にインバウンド客を誘致することが期待できよう。具体的成果につなげるには、各種観光資源、とりわけ地域ならではの体験型商品に関する情報をタイムリーかつ判りやすく（多言語対応も含め）発信し、来訪意欲を喚起すると同

時に、地方に足を伸ばす際にインバウンド客が直面するハードルを極力軽減する工夫も必要である。

具体的には、以下に例示したような情報をウェブ上に掲載し、各商品の提供サイトへのリンクも整える。掲載内容の更新を高頻度で行い、問い合わせや書き込み等、閲覧者の反応のチェックや回答もこまめに行うことが重要である。

●観光商品の概要と楽しむことのできる時期

風景（花、新緑、紅葉、雪等）の見頃、食（果物、魚等）の旬と料理法、祭礼や伝統行事、ゆるキャラやB級グルメが楽しめるイベントの開催時期など

●観光商品の購入方法と費用

果樹や花の収穫体験が可能な施設と費用、花火大会や祭りの観覧席の予約・支払方法、酒蔵やワイナリーの見学会の内容と費用など

●交通情報

所要都市・ターミナルから現地までの詳しい交通ルートと時刻表、切符の買い方、座席指定の方法、タクシーの手配の仕方など

●宿泊施設や飲食店のリスト

平均的な価格帯、キャパシティ、客層、ハラルやベジタリアン対応の可否など

●ワンストップの問い合わせ先と対応可能言語

そのうえで、各観光商品を単独で訴求するのではなく、自然景観と名物の食、地元の産品を加工する伝統工芸体験、ハイキングなどのアクティビティを組み合わせたモデルツアーを企画、提示し、当該地域ならではの「ストーリー」を印象付けることが望まれる。

◆外国人の視点で商品化される地域の観光資源

地域社会内で周知の一般的観光資源とは別に、外国人ならではの視点から「発掘」、観光商品化される地域資源が近年増加している（注25、図表14）。地元では観光への活用可能性について意識されず、来訪者が増加して初めて独自の「訴求力」に気づくタイプである。代表的な例は長野県の地獄谷野猿公苑の温泉入浴するニホンザルである。欧米を中心に「スノーモンキー」として人気が高く、年間3万人以上が訪れる。来訪者の増加に驚いた町が整備した公苑までの急な山道が訪日客で渋滞する日も少ない。

（図表14）外国人目線で観光商品化された地域資源の例

スポット	所在地	観光地化の背景、インバウンド客の楽しみ方
地獄谷野猿公苑	長野県山ノ内町	温泉入浴する野生の猿を身近で見る
あしかがフラワーパーク	栃木県足利市	米CNNで藤の花が紹介されインバウンドの来場が6倍に
江ノ電の踏切	神奈川県鎌倉市	アニメ化された漫画の舞台で主人公と同じポーズで撮影
国営ひたち海浜公園	茨城県ひたちなか市	4～5月に開花するネモフィラが東南アジア、とくにマレーシアで人気
新倉山浅間公園	山梨県富士吉田市	富士山と五重の塔、春には桜をバックに写真撮影
友ヶ島	和歌山県和歌山市	映画「天空の城ラピュタ」のイメージがある無人島
大久野島	広島県竹原市	野生化した兎の大群に触れるためユースホステルに宿泊
河内藤園	福岡県北九州市	口コミ人気で混雑となったため入場方法を見直し中

（資料）日経トレンディ2016年4月号、日経ビジネスウェブサイト他に基づき日本総合研究所作成

【SNSの影響】

このような観光商品が多数みられるようになった要因として、SNSの普及がある。一般人の発信情報がSNS上で瞬時に流通、拡散可能となるなか、多くのインバウンド客はピンポイントかつリアルタイムな情報を収集できるSNSを頻繁に活用しており、その影響力は大きい。実際、観光庁の調査においても、旅行前に参考とした情報源の1位は個人のブログ（28%）で、日本政府観光局、旅行会社のホームページ、ガイドブック（いずれも16%）を上回る。来日後についてはスマートフォン経由のSNSが60%と圧倒的な情報源となっている。

SNSの影響力の例を挙げると、山梨県富士吉田市の公園の場合、富士山と桜、五重の塔（注26）が一枚に収まる構図に気づき感激したタイ人のカップルがSNSに写真を投稿したことを契機に名所化したといわれる（注27）。広島県大久野島の場合、小学校で飼育されていた兎が野生化したところに、島外から持ち込まれたウサギが加わり大量繁殖したため、住民は迷惑していたが、世界的な旅行口コミサイトへの動画投稿を機にインバウンド客の往来が急増した。

【求められる対応】

地元では地域資源としての意識が希薄であったため十分な受入れ体制を欠き、来訪者数こそ増えたものの観光振興、地域活性化にリンクしきれていないケースがみられる。このような事態を解消するため、地域は問い合わせの増加や来訪者の急増等の変化を敏感にキャッチし、何がインバウンド客を引き付けているのかを把握して、機動的に対応することが望ましい。例えば、野猿公苑の地元である長野県山ノ内町は遊歩道など公共施設を整備してきたが、今年度からは、実際にインバウンドを受け入れる個別業者への支援策としてWi-Fiや自動両替機の設置費用の助成に取り組んでいる。

一方、今後、外国人目線の観光商品化に取り組もうとする地域は、定住外国人や留学生等の意見を聞く取り組みが有効であろう。日本に在住する外国人をモニターに招いて現地ツアーを行い「どのような地域資源に訪日客が興味を持つのか」、「どのような発信方法が訪日客に届きやすいか」についてアドバイスを得ることである（注28）。現地ツアーの参加要件として、モニターに写真や動画をSNSに投稿するよう求めることも考えられる。

C. いかに受け入れるか=外国人目線と住民対応

一般に、インバウンド対応の改善に必要な取り組みとして、Wi-Fiの設置、外国語での接遇、多言語表示、予約や決済方法の見直し、宗教上の配慮、共同浴場の使用方法や食事時間の説明、西洋式のトイレや寝具の導入まで多種多様な内容が挙げられる。余りの広範さに、着手以前に受入れを断念してしまう地域もみられるのが実情である（注29）。

しかし、前述のアンケートでみたように、訪日客のなかには、地域の日常的な暮らしに関心を抱く人が少なくない。インバウンド対応に努める余地らしさが失われては、本末転倒といえる。地域は都市圏が提供するような高水準の対応を一気に目指すのではなく、訪日客の切実なニーズについては集中的に改善に努めるとともに、地域の日常については住民が自然にインバウンド対応に習熟するよう促すことが望ましい。以下に先行事例をみる。

【和歌山県熊野市の例】

熊野古道の観光振興に当たる「田辺市熊野ツーリズムビューロー」は2006年からインバウンド誘致に取り組むなかで、地元の公立学校に期間限定で赴任していたカナダ人の外国語指導助手を採用し（現在はプロモーション事業部長）、外国人から見て問題の多い部分から優先的に対応していった。

同ビューローでは、表記や予約、決済といった実務的要素については、インバウンド客のストレス軽減と利便性を重視して積極的に改善を図る一方、日常生活や地域住民の振る舞いについては「ありのまま」を基本にしている。理由として、地元住民に大きな負荷がかかると円滑な受入れに支障をきたすこと、来訪者の大半は熊野古道の雰囲気や霊場で暮らす住民の日常に関心があり、インバウンドを特別視した対応は逆効果と考えられたためである。

参考：熊野市の具体的な取り組み

- 古道上の説明板や参拝順路に関する地名表記の統一（2006年）

市町村合併を経験した田辺市では、合併前の自治体が個々に整備した観光マップや看板が、古道を歩くインバウンド客を混乱させていたため、19種類に及ぶローマ字表記と英訳をチェックし、表記を統一。

- ワンストップ予約機能のWeb搭載（2008～2009年）

宿泊予約やタクシーの手配が可能なシステムをビューローのウェブサイト構築し、海外からの事前受入れを開始。海外標準であるクレジット決済については、地元宿泊施設（旅館、民宿）による対応が困難なため、同ビューローが事務手続きを代行。

- 地元住民による受け入れ態勢の整備

インバウンド対応に不安を抱く地域住民を集めてワークショップを開催し、自然体の対応が望ましいこと、対応支援ツール（注30）を用意すること、住民の疑問やSOSには24時間体制で臨むこと等を伝え、コミュニティ全体が積極的にインバウンドを受け入れる合意形成を図る。

【求められる対応】

以上より、インバウンドを受け入れるにあたって求められることは、ニーズの所在と変化を見極め、取り組みに優先順位を設定することである。

まずは、安全安心は最も基本的なニーズであり、大震災のイメージが影響して訪日時の懸念事項とされることも多い。このため、天災や火事、急病等の緊急事態に際し、多言語での情報提供や避難誘導体制、外国語対応の可能な医療機関のリストや主要送客元の在日公館の連絡先等を準備することである。

次いで、ウェブ環境の整備である。近年は訪日前の段階から情報を収集し、旅行会社を通さず個人で宿泊やアクティビティを予約する傾向が強まっており、ウェブの利便性が重要視される。様々な観光商品の内容や地域へのアクセス方法を迅速に把握できる、問い合わせや予約にワンストップで対応する、現金を持参せず済む決済方法が用意されている、等が歓迎されよう。

次いで、インバウンドを受け入れる地元住民やコミュニティは、背伸びすることなく、観光に関する経験値や好感度に合わせた対応が望まれる。

これまでは、観光振興、とりわけインバウンドとの関係構築には無縁で、今後本格的に観光振興に取り組もうとする地域では、住民のインバウンド対応に関する不安や懸念を丁寧に聞き取ることから始める必要がある。一般には、①先行地域が経験した問題状況と解決事例等を収集、整理して住民にあらかじめ周知する、②常時連絡可能な担当を設け、問題発生等に間をおかず対応する、③住民のニーズや困りごとを機動的に把握するため観光スポットや旅館といった受け入れ現場の状況に常時注意を払う、④深刻な問題が生じる前に予防的に対応する、等が有効と思われる。

以上述べてきた、地域に求められるインバウンド対応を整理すると図表15の通りである。取り組み内容は多岐にわたるうえ、常時対応が必要な場合も多く、専従組織を設置する必要性が見て取れる。

(図表15) 地域に求められる活動内容

ポイント	インバウンド対応	地域における取組
誰に	インバウンド客の「お国柄」の把握、具体的には来日シーズン、関心、趣味、嗜好等を把握	地域資源を洗い出し、相性のいい「お国柄」の市場を誘致対象に設定
何を	実際の行動を想定した詳細な観光情報、および地方に赴くハードルを解消する具体策、の両方を充足	訪日客の需要の大きなポイントについて、確度の高い情報を頻繁に発信、問い合わせ対応の整備
いかに	表記や予約などの実務面では、訪日客のストレス軽減に努める一方、地域性を保持	インバウンド対応に不慣れな住民向けの不安軽減策の提示と確実な実行、コミュニティ内の合意形成

(資料) 日本総合研究所作成

(注8) 国内15空港と3港における、出国直前の訪日外国人9,720人(旅行支出の有効回答数)からの聞き取り調査に基づく。

(注9) 「日本経済新聞電子版」2015年10月1日、「日経流通新聞」2015年10月8日。

(注10) 従来は家電、服飾品など耐久財のみが免税対象であったが、2014年10月に免税範囲が食品、医薬品、化粧品を含む全商品に拡大、2015年10月には複数店舗による共通カウンターの開設、2016年4月には同一店舗における最低購入額を1万円から5,000円に引き下げ等の措置が取られている。

(注11) 台湾や香港などリピーターの比率が高い国・地域からの訪日客のなかには、ユニークな体験やイベントへの参加等趣味性の強い目的を持って来日する客もあるが、インバウンド数の急伸を支えたのは中国や東南アジアからのファーストタイマーである。

(注12) 従来はスポーツ系の活動を指していたが、本稿では農作業や工芸製作等の実体験、テーマパークにおける見聞等も含める。

(注13) 政府が「観光立国」を宣言したのは2003年、観光庁が国土交通省の外局として設置されたのは2008年10月である。

(注14) 具体的には、都市部の旅行業者が造成したツアーの団体客を対象に、夏休みやゴールデンウィークなど限られた時期に集中的に稼働する営業形態。

(注15) これらの休日は約1週間程度であり、春節やラマダン休暇は月をまたぐこともあるため、月単位では低い値を示す場合もある。

(注16) 従来は土産物になりにくかった生鮮食品も、帰国後に越境ECで購入する選択肢が増えたこともあり購入量が増加している。例えば、赤いりんごが旧正月のご馳走として選好される等。「日経産業新聞」2015年2月20日。

(注17) 具体的にはクレジットカード決済やアプリ、ストアードフェアカードによる支払の情報。現金支出は対象外。

(注18) ICTを活用したインバウンド客の行動分析を地域が独自に行うことはハードルが高いが、旅行会社やウェブサービス企業がコンサルティングも含めサービスを提供し、公的助成の対象となっている。

(注19) 国土交通政策研究所「訪日旅行のブランドイメージに関する調査研究」2015年7月。

(注20) (公財)日本交通公社、(株)日本政策投資銀行「アジア8地域訪日外国人旅行者の意向調査(平成27年度)」

(注21) 銀聯国際「2015年夏季出境旅行の傾向レポート」「Fuji Sankei Business i」2015年7月28日。

(注22) 野村総合研究所(上海)有限公司「中国人訪日旅行者の実態とニーズ②」2015年10月29日。

(注23) ただし、これらイベントの情報を事前に外国語で入手することは極めて難しく、体験者の多くは偶然遭遇したケースである。

(注24) 「日経流通新聞」2016年2月7日。

- (注25) アニメやゲームの舞台、いわゆる「聖地」は外国人によつて「発掘」されたものではないが、地元にとって想定外という意味では類似タイプの観光資源といえる。
- (注26) 五重の塔は第二次大戦の戦没者を慰霊するため1962年に建設された「忠霊塔」であつて歴史的背景や伝承はないことから、もっぱら構図の妙とSNSへの投稿が誘客の決め手になったと思われる。
- (注27) タイのガイドブックに掲載されたため等諸説ある。
- (注28) 都市圏の小売や飲食サービスでは、在日外国人や訪日客に商品を提供してSNSでの情報発信を促す等の活動にすでに取り組み始めている。（「日経流通新聞」2016年2月12日）
- (注29) 国土交通政策研究所「旅館ブランドに関する調査研究」2014年10月。
- (注30) 具体的な支援ツールとしては、終日電話で対応するトラブルシューティングサービス、宿泊施設の決まりごと（食事や入浴の仕方、門限等）や飲食店のメニュー選びを指さして行える多言語の意志疎通ボード、インバウンド客の要望や頻発するトラブルに関するQ&A等。

4. インバウンド観光振興体制の在り方

(1) わが国の観光振興体制

前章で述べたように、インバウンド観光の振興に取り組む地域には広範な対応が求められるため、専門的、恒常的に担う組織が必要となる。

わが国にも以前から、地域観光を担当する目的で観光協会が制度化されているものの、その活動内容をめぐっては以下のような問題点が指摘されている。

観光協会の課題

- 旅行者のニーズを充足できない。自治体の外郭機関として、公的資金で運営されており、民間企業、団体等への公平な取り扱いを重視する余り、特定の店舗や施設に関する情報提供に過度に抑制的となりがち。
- 前例踏襲型で面白味の乏しい活動内容に陥る。2～3年単位で移動する自治体からの出向者を中心に運営され、観光の専門職が少ないため。
- 自治体の地理的範囲内での活動に終始しがち。広域観光に向けた地域間協力として、近隣のイベント情報を提供したり、広域キャンペーンを試みると、地方議会から「公金を使って他の地域の宣伝をする」との批判を受けることがある。

このような現状に対し、政府は地域における体制刷新の必要性を認め、欧米の先進的な観光振興組織DMO（Destination Management Organization）に倣う方針を明らかにしている。具体的には、「日本再興戦略改定2015」、「観光立国実現に向けたアクションプログラム2015」「まち・ひと・しごと創生基本方針2015」において、「日本版DMOを早期に育成する」ことを観光振興、地域創生の柱に位置付けている。以下、日本版DMOの形成・確立に向けた参考とするため、欧米のDMOの機能、位置付け、活動内容を整理した（注31）。

(2) 海外先進地域の観光振興体制：DMO（Destination Management Organization）

A. DMOの組織・運営

DMOとは、欧米を中心として、デスティネーション（旅行目的地）に関する多種多様な業務（注32、

後述)を幅広く行う専従組織を指す。以下、組織の位置付け、資金源、ガバナンス等について述べる。

◆位置付け

欧州では、多くの場合、基礎自治体の資金拠出を受けた非営利の観光局 (tourism office) や観光案内所 (tourist bureau)、予約取扱所 (central reservation) がDMOに相当する。

一方、アメリカのDMOは行政機関の監督を受けつつも原則独立した非営利団体である。非営利といっても、いわゆるNPOとは異なり、アメリカ税法上561c6に分類される商工会議所等と同じカテゴリーである。

◆資金源

欧州では自治体や州、国からの補助金、拠出金が主要資金源である。加えて会員企業の負担金、イベント等の事業収入がある。

アメリカでは、受益事業者の負担する会費や手数料、施設の管理・運営委託費、イベント・キャンペーン収入に宿泊税や不動産税など関連税源からの補助金を合わせて活動するケースが多い。近年はDMOの活動をさらに拡充する目的で観光産業改善地区 (Tourism Improvement District : TID、注33) を設定し、特定地域の関係主体から振興財源を調達する動きがみられる。

◆ガバナンスとマネジメント

欧州の場合、まずDMOと観光事業者 (宿泊、交通、施設運営、飲食サービス等)、行政の担当者、公共機関、環境やまちづくりNPO等が協働して一定期間における事業計画をとりまとめる。地元自治体の同意を得たのち、同計画に基づいてDMOのプロパー職員が具体的活動を企画、実行するケースが多い。なお、高度な専門性が必要な分野については、地元こだわらず広く人材を採用し職務に当たらせる傾向が顕著である。

アメリカの場合、観光事業者に自治体、公共機関 (大学、医療機関等)、コミュニティ代表、各種NPO等が参画する理事会や運営協議会がDMOの外部におかれ、観光振興ビジョンや事業方針を策定する。それを受けてDMOのトップ (CEOや事務局長) が主導して数値目標を伴う行動計画を策定、実行する。目標管理は厳格であり、トップの処遇や進退と連動する。トップをはじめ上級職員の流動性は高く、他のDMOの職員のほか、観光以外の業界も含めて実績あるプロモーターや市場分析の専門家等が採用されている。

B. DMOの活動内容

海外のDMOの活動内容について、三つの事業領域に分けて述べる。

【マーケティング領域】

主な業務はターゲットの属性を考慮した市場開拓と観光商品開発、来訪者へのきめ細かな対応である (図表16)。これら三つを一体として行い来訪者の満足度向上を目指す。具体的には、雪の降らない地域からのビジターに対してウィンタースポーツを案内したり、宿泊施設の格式とビジターのマッチングを図る格付けの導入、宗教上のタブーや習慣へのきめ細かい配慮など多様な役割を担う。これらを円滑に行うため、DMOのマーケティング担当者は、大手旅行者やジャーナリスト、行政機関、他地域のDMOと密接な情報交換を日常的に行っている。

(図表16) DMOの主要事業領域と具体業務：マーケティング

	活動	主な対象	活動内容	具体例
市場開拓	対象市場の分析	個客、市場	顧客の関心・嗜好をベースに市場特性を把握	ICTによる行動データの収集、特性分析
商品開発	市場特性を踏まえたセールスポイントの設定	新規市場	気候や地理等を勘案した商品開発	未知の観光資源、希少体験を訴求
		既存市場	来訪者の属性を勘案	セグメント化（年齢、国籍、性別等）
マッチング	格付・認定制度の運営	個客、旅行者	情報の信頼性向上、サービス内容の保証	ホテル等の価格、仕様、格式を開示
接 遇	個客ニーズへの対応	個客	生活習慣・宗教等への配慮	祈祷スペース、タブー対応

(資料) 自治体国際化協会、ジェトロ資料等を基に日本総合研究所作成

【プロモーション領域 (図表17)】

主な業務は観光地としての認知度の向上と観光商品の訴求を目指す広報宣伝、および観光地としてのブランド価値を高め、評判 (reputation) をコントロールするブランド政策である。具体的には、印刷や映像、放送、ウェブ等の特性を生かした広報資料の作成、自治体や交通事業者など外部機関とも連携した情報発信・キャンペーン、イメージの確立とそれを反映した各種デザインの活用、観光地としてのアイデンティティの醸成と普及等があげられる。

(図表17) DMOの主要事業領域と具体業務：プロモーション

	活動	主な対象	具体的内容	代表例
広報宣伝	媒体の作成	社会一般	広報資料、映像等の作成	パンフレット、動画、テレビ放送作品
	情報発信	社会一般	迅速、最新の情報提供	ウェブサイト、各種CM、映画等の撮影地の誘致
	誘致キャンペーン	(潜在的) 観光客	地域特性、見どころ、特典・割引等の訴求	交通機関とのタイアップ、地元業者による協賛
	商談会・見本市	旅行者、(潜在的) 観光客	「旅の目的地」として訴求、販売促進	ブース出展、商談、宣伝媒体・特産品等の配布
	評価形成	旅行者、ジャーナリスト	影響力ある人物との関係構築	希少情報の提供、招待ツアー、SNSでの発信依頼
ブランド政策	テーマ・コンセプトの企画	社会一般	地域の特徴や観光資源を端的に表現	古都、世界遺産、自然景観、産業等を生かしたまちづくり
	地域イメージの設定	社会一般	地域を象徴するイメージの策定	キャッチコピー、イメージソング、キャラクター
	意匠デザインの統一	地元(観光)関係者	共有デザインの管理	ロゴ、マーク、エンブレム、バナー
	地域社会の意識啓発	地元住民一般	観光に取組む地元意識の確立・周知	地域アイデンティティを保持するための行動規範

(資料) 自治体国際化協会、ジェトロ資料等を基に日本総合研究所作成

【「観光の質の維持・向上」(品質管理) 関連領域 (図表18)】

観光地としての競争力向上のため、広範な品質管理を日常的に行う。品質管理すべき主な分野は業者によるサービス、施設・設備、環境、地域住民の観光客対応である。

(図表18) DMOの主要事業領域と具体業務：品質管理

	活動	主な対象	具体的内容	代表例
業者のサービスの向上	情報発信	(潜在的) 観光客、業者	施設・イベント等の詳細情報の提供	一覧可能なサイトの運営
	問い合わせ、予約・解約等		ワンストップ対応	24時間、多言語の対応サイトの運営
	苦情・トラブル対応		クレーム対応、業者への連絡	現地&都市の案内所、コールセンター
施設インフラ	良好な施設・設備の提供	観光客、地域社会	観光施設の管理運営	スキー場、映画館、娯楽設備の運営受託
	良好なインフラの提供		インフラの維持管理	遊歩道、遊泳海岸、公園
環境	持続可能性の向上	地域社会、観光事業者、観光客	大気、生物、植生その他の保全	パーク&ライド、立入禁止区域の設定
	意識啓発		情報提供、啓発活動、ガイド	ワークショップ、保全ツアーの主催
地域の受入れ態勢	地域住民と観光産業・観光客の共生	地域社会、観光事業者、観光客	トラブル対応、地域ルール策定	建築外観の統一、自動車通行規制
			観光客の積極的受け入れ	合意形成支援、行動規範の作成・周知

(資料) 自治体国際化協会、ジェトロ資料等を基に日本総合研究所作成

本領域の業務は広範であるが、このうち予約・解約受付やトラブル対応はDMOが創設当初から担当してきた、いわば本来業務である。これに対し、環境保全と地域社会の受け入れ態勢の整備は比較的新しいものの、DMOの存在意義が問われる業務といえる。すなわち、自動車の利用規制や建物の外観・装飾の統一など住民にコストや不便が発生する懸案について、域内の利害を仲介・調整するDMOが重要な役割を果たすケースがみられる。

C. DMOの活動事例

【コート・ダジュール】

地中海沿岸はフランスでもっとも人気の高いデスティネーションの一つであり、夏だけで2,000万人がバカンスに訪れる。中心地の一つコート・ダジュール（ニース市）のDMOは職員60名を雇用し、予算1,200万ユーロの55%は市が拠出し、残りは滞在税、カーニバル等の観光事業収入で賄われている。

コート・ダジュールは世界有数のビーチリゾートであるものの、山が海に迫るため収容力や環境保全の面で開発余地は乏しく、観光市場の世界的拡大というトレンドに対して「客数の受入れ増加」の形で対応することは難しい。このため、同DMOは、ブランドをさらに洗練し、客層のグレードアップと単価増大を目指している。ホテルや娯楽施設、飲食店に対する格付け制度はすでに導入済みであったことから、これを基盤として一層包括的な質の向上に結び付ける以下のような取り組みが行われている。

- 自然景観、街の雰囲気・利便性、飲食店・ホテルのサービスなどセグメント別の満足度向上に向けた細かな取り組みのリスト化、達成状況のチェックと格付けの連動
- 世界的な旅行案内サイトと契約して「新たなコート・ダジュール」のイメージを発信
- 誘致対象国の属性を踏まえた販売戦略
- 一層のブランド向上を目指す「コート・ダジュール行動規範」の策定と住民への周知

【ツェルマット】

スイスの山岳リゾートであるツェルマットはマッターホルン観光の拠点であり、人口5,500人の村が年間200万人以上の観光客を受け入れている。

DMOの専従職員は約20名、予算は観光促進税・宿泊税を原資とする地方政府からの補助金とメンバー企業の会費で賄われる。主要業務は成長戦略の策定とプロモーション、ホテルや観光施設向けの人材開発、政府観光局やアルプスを地元とする国際組織（フランス、ドイツ、オーストリア、イタリア）と連携したマーケティングである。

ツェルマットは環境保全の先駆として知られ、馬車か電気自動車（EV）以外は通行禁止である。EV導入への関与を通じてツェルマットのDMOは予約や観光案内といった従来型業務に加え、地域社会への働きかけと調整も担うに至った。本分野におけるDMOの主な取り組みは以下の通り。

- 域内住民、地場企業も含めた話し合いと具体的ルールの設定支援
- 地域アイデンティティ「エコリゾート・ツェルマット」のアピールとブランド管理

- 地元中小企業に対するEV発注と製造支援
- 観光政策や環境保全活動を学ぶ地元小中学校の教育活動への関与

【ナパバレー】

ナパバレーはカリフォルニア州都サクラメント近郊に立地するワイン生産地であり、近年は観光ブランドとしての存在感を高めている。

2016年現在、DMOには専従職員23人が在籍し（注34）、マーケティングや営業、総務部門を率いるCEOが実務を総括する。ガバナンスを担う外部の理事会はナパ郡や宿泊業者、輸送業者、ワイナリー、レストラン、商工会議所その他の代表18名で構成され、DMOの事業方針を決定し、日常の活動と業績をチェックする。財政基盤は2010年に設置されたTID経由の資金を柱に、イベント・事業収入、宿泊税を原資とする給付金等で構成される。

ナパバレーのDMOの活動の主な特質は、地域資源を組み合わせたブランド開発・管理、マーケティングへの注力、数値データの活用である。具体的には以下の通り。

- ワイナリーを核に飲食、アート、健康、アクティビティ、リラックス等を組み合わせて訴求。近隣地域が提供する商品も積極的に取り込む。その結果、ナパバレー周辺を世界的なワイン生産地ブランドに押し上げた。
- 誘致対象の属性（国籍、年齢、性別、所得階層等）ごとに訴求ポイントを設定した緻密なマーケティング（注35）の実施。海外を含めた主要都市に対してセールスミッションを派遣し、一般の観光展示会では困難なオーダーメイドの営業活動を展開。
- 観光の経済効果を数値データで可視化し、地域の関係者間の協力を調達。同時に数値指標に基づいたPDCAによる成果管理を実行。

(3) 日本版DMOの形成・確立に向けた課題

このように、わが国の観光協会と欧米のDMOを比較すると、組織の運営方法、業務内容の広範さ、専門性の面で大きな差がある。もとより、海外のDMOも最初から広範な事業領域をカバーしていたわけではなく、当初は観光案内や予約業務主体であったものが次第に高度な業務も手掛け、現在に至っている。業務の高度化に合わせ、ガバナンスやマネジメントの体制が整備され、高機能なICTシステムを導入したり人材を広く求める傾向も加速した。また、観光地間の国際競争の激化、自治体財政の逼迫、新興国の経済成長に伴う誘致対象国の広がりを受け、DMO同士のアライアンスが活発であり、時に国境を越えた動きもみられる。

欧米の先進事例とその形成過程を参考にしながら、今後、わが国地域が専従組織DMOを設置して観光振興を本格化するには、以下の3点に取り組む必要がある。

◆多様な関係者の参画と連携

今後、地域に賦存する多様な資源を観光商品化したうえ、地域性を反映したストーリーによってそれらに関連付け、滞在時間の延長を図る誘客方法が求められる。そのためには、従来は観光と疎遠であっ

た地域の様々な主体、例えば農林漁業関係者、伝統工芸・産業従事者、郷土や歴史の研究者・愛好家、環境・景観や自然保護NPOなどを含めたコミュニティ全体で観光振興に当たる必要がある。欧米のDMOのように、理事会や協議会にこれらの関係者が参画し、伝統的な観光事業者や自治体と共同して地域ビジョンや事業計画を策定することが望ましい。

◆関係者の役割分担の整理と責任・権限の明確化

DMOに多様な関係者の参画が求められる一方、広範かつ専門的な事業内容を機動的に実行するには相応のリーダーシップも必要であり、DMOの創設に際してガバナンスとマネジメントの仕組みを導入する必要がある。具体的には、まず関係主体（自治体、外部の理事会・協議会、執行機関）間の役割分担と相互関係を整理する。次いで執行機関の責任と権限の所在を明確にし、評価の仕組みを導入して定期的にチェックすることが重要である。

◆人材の確保・育成

DMOの職員、とくに執行責任者やデータの収集・分析、マーケティング、プロモーションの担当者には実務経験や高度な専門知識が求められる。しかし、わが国は観光振興に取り組んで日の浅いこともあり人材が不足しており、DMOの創設には逆風である。当面は観光分野以外で組織経営やマーケティング等に従事してきた人材を採用しつつ、人材の育成を急ぐ必要がある。ワシントンD.C.を本拠とするDMOの国際的な事業者組織であるDMAI（注36、Destination Management Association International）が2014年からDMOの能力開発支援を強化しており、ウェブ経由で実践ツールの提供、個別能力診断、優良事例集を提供している。その一環である人材開発プログラムの活用支援が観光庁によって予定されており、これら外部の支援を活用して各地域が人材育成に取り組むことが有効である。

（注31）以下の内容は巻末参考文献のほか、事業構想大学院の「DMO研究会」およびセミナーにおける発表・討議、自治体国際化協会のロンドン、パリ事務所他発出のメールマガジン、ジェトロのエリアルレポート、観光専門ウェブサイトtravel vision、travel voiceの欧米DMOマネージャーへのインタビュー等に基づく。

（注32）具体的には広報・宣伝、ブランド管理、市場分析と誘客、競争・成長戦略の立案・実行、イベント等個別事業、観光施設の運営・予約、トラブル対応、地域内の連絡調整等。

（注33）地域または業種を限って負担金を課し、当該地域・業種の振興目的の事業に投入するBID（Business Improvement District）の一種。関係者の発意に基づいて提案され、自治体の議決を経て発効する。負担金の徴収は自治体が税に上乗せして行う。

（注34）観光庁主催シンポジウム「日本版DMOの形成に向けて」2016年2月8日 配布資料「ナパバレーにおけるDMOの役割とその成果」。

（注35）ちなみに、ナパバレーDMOの2016年予算約7億円のうち40%がマーケティングに投じられている。観光庁主催シンポジウム「日本版DMOの形成に向けて」資料 2016年2月8日。

（注36）1914年に創設され、北米を中心に15カ国、600以上のDMOが加盟する世界最大のDMO組織。

5. おわりに

急拡大するインバウンド市場が日本経済を下支えする一方、大都市圏を中心に弊害も生じており、地域への誘客が重要課題となっている。地域はそれぞれの固有資源を観光商品化し、インバウンド客の「お国柄」を踏まえた誘致活動の展開、当該地域への訪問動機を掻き立てる情報発信、訪日客のニーズへの対応と地域の個性の維持を意識した受入れ体制の整備等に取り組むことが望まれる。

これらの活動には広範かつ高度な内容が含まれるため、観光振興に専従する組織が必要である。わが

国にこのような組織を導入するに当たり、欧米の先進事例であるDMOを参考にした場合、

- ・コミュニティの多様な関係主体の参画と連携
- ・関係主体間の役割分担と責任・権限の所在の明確化
- ・人材の育成

の3点がとくに重要である。

国も各地におけるDMOの創設を支援する方針を表明しているが、具体策をみると、複数の外形要件を挙げて支援対象を絞り込み、各省庁の既存事業予算を集中させる方針が見てとれる。このため、観光振興にこれから取り組む自治体にとってはハードルが高いものとなっており、地方版総合戦略として観光振興を挙げた自治体が相当数にのぼる現状と相いれない印象がある。ばら撒きを避ける観点から、国が有望なDMOに事業予算を注入することは歓迎すべきであるが、観光振興の経験の乏しい地域の自発的取り組みを後押しする措置も用意されることが望ましい。具体的には、前述の人材開発ツールの公開と活用支援、海外の先進事例の情報提供、国内DMO（候補）の経験の分析と伝達等が考えられよう。

最後に残された課題を指摘すると、地域はインバウンド対応を契機に、その過程で得た新鮮な気づきを、国内客への対応の見直しにつなげる必要がある。成長著しいインバウンド市場への対応は重要であるが、市場規模自体は国内観光客の約1割にとどまる。このため、邦人客の呼び込みに対しても注力することが地域の観光振興にとって不可欠である。

今後、例えば、観光商品に関する詳細情報の少なさ、バリエーションの乏しい滞在中（とくに夜間）の過ごし方、食事と宿泊の一体化を前提とした旅館のサービス、提供側本位の食事やチェックアウトの時間設定などインバウンド客の指摘がそのまま国内客へのサービス向上につながるケースは少なくない。インバウンド対応をトリガーと位置付け、観光振興に取り組む地域の「体質改善」と「体力強化」に意識的に取り組むことが望まれる。

(2016. 3. 24)

主要参考文献

- ・地域デザイン学会 [2014]. 『地域経済と観光ビジネス』 芙蓉書房、2014年
- ・中村好明 [2015]. 『観光立国革命』 カナリアコミュニケーションズ、2015年
- ・公益法人日本観光振興協会 [2015]. 「観光地域づくりシンポジウム」記録、2015年9月
- ・林 清 [2015]. 『観光産業論』 原書房、2015年
- ・加藤 隼 [2015]. 「観光地域づくりにおけるDMOの役割」国立国会図書館『立法と調査』、2015年12月
- ・柏木宏 [2016]. 「観光産業振興のツール、アメリカのTBID」大阪市立大学『地域活性化ニューズレター』No.5、2016年2月
- ・国土交通政策研究所 [2014]. 『旅館ブランドに関する研究』国土交通政策研究所、2014年
- ・国土交通政策研究所 [2015]. 『訪日旅行のブランドイメージに関する調査研究』国土交通政策研究所、2015年
- ・観光庁主催シンポジウム [2016]. 「日本版DMOの形成に向けて」配布資料、2016年2月

-
- ・国立国会図書館 [2010]. 「イタリアの2001年観光基本法—観光政策の現代化と観光行政の地方自治体への委譲」『外国の立法245』、2010年8月
 - ・時事通信社 [2015]. 「自治体実務セミナー—観光立国の実現に向けて」配布資料、2015年11月
 - ・自治体国際化協会 [2007]. 『フランスの観光政策』CLAIR REPORT 第305号、2007年
 - ・同上 [2008]. 『スペインの観光政策』CLAIR REPORT 第322号、2008年
 - ・同上 [2008]. 『アメリカにおける観光政策と地域活性化事例』CLAIR REPORT 第324号、2008年
 - ・同上 [2015a]. 「インバウンド大国フランスの実情」CLAIRメールマガジン126号、2015年9月
 - ・同上 [2015b]. 「アメリカにおける観光プロモーションのコツ」CLAIRメールマガジン112号、2015年1月
 - ・自治体国際化協会パリ事務所 [2012]. 「ヨーロッパ最高峰モン・ブランの麓の先進的な観光・環境政策」CLAIRメールマガジン、2012年1月号
 - ・同上 [2013]. 「ニュイ・サン・ジョルジュの観光施策について」CLAIRメールマガジン、2013年7月
 - ・田辺市熊野ツーリストビューロー [2014]. 「平成25年度国際交流推進セミナー—わがまちの特性を活かした国際観光交流」配布資料、2014年1月
 - ・日本政策投資銀行 [2013]. 『地域のビジネスとして発展するインバウンド観光』、2013年
 - ・同上 [2012]. 『「次の日本」への観光戦略』季刊DBJ、2012年7月
 - ・松田雅央 [2013]. 「電気自動車と馬車しか走れない—ある観光都市の交通政策」Business Media誠 <http://bizmakoto.jp/makoto/articles/1002/03/news010.html> (2013年8月30日アクセス)